

資料

ドイツ民間企業における人事評価事例

藤内 和 公

<目次>

【金属・電機産業】

- 1 ジック社, 2 ジーメンス社本社, 3 ダイムラー社, 4 エアバス社,
5 エアバス防衛航空会社

【鉄鋼業】

- 6 アルセロール・ミッタル社, 7 ラッセルシュタイン・ヘキスト社, 8 オ
イロパイプ・ドイツ社, 9 デイリンガー製鉄所, 10 ティッセン社, 11 あ
る専門家の提案

【化学産業】

- 12 労働協約規定（業績給）, 13 ヘキスト社, 14 サノフィ・アベンティス
社, 15 バイエル社本社, 16 プファイザー社ゲデック工場, 17 ローディ社,
18 大手化学メーカーC社

【醸造業】

- 19 醸造業労働協約

【小売業】

- 20 カールシュタット社フライブルク店, 21 カウフホーフ社フランクフルト店

【銀行業】

- 22 プレーメン貯蓄銀行, 23 国民銀行用の協約「業績給」, 24 ベルリン国民
銀行, 25 マインツ国民銀行, 26 プレーメン州立銀行

【保険業】

- 27 プロヴィンツィアル・ラインラント保険, 28 アラーク保険

【準公共部門】

- 29 ドイツ鉄道, 30 ドイツ郵便, 31 ドイツテレコム, 32 シャリテ大学病
院, 33 エルンスト・フォン・ベルクマン病院

【その他】

- 34 保険会社で開放的で柔軟な懇談を目指している評価手続, 35 目標協定に
関する事業所協定例

<補足>

- 36 ザクセン・アンハルト州の官吏および職員用勤務評価書, 37 ベルリン州
学校教員勤務評価

<補足 社内公募例>

- 38 社内公募の様式例1（プレーメン貯蓄銀行の例）, 39 アラーク保険の例1
（協力者を通じた販売における庶務担当責任者）, 40 アラーク保険の社内公募
例2（記録係の部門担当者）, 41 社内採用募集に関するモデル事業所協定

<補足 人事選考指針例>

- 42 エルンスト・フォン・ベルクマン病院の例

【金属・電機産業】

1 ジック社（ヴァルトキルヒ、2004年）

図表 1

成績評価

人事課担当者の連絡

氏 名 _____ 従業員番号 _____

計算単位部署 _____ 採用 _____ 部 署 _____

職務 _____ 賃金変更の時期 _____

成績指標		成績等級				
		75-84% 1 点	85-94% 2 点	95-100% 3 点	101-105% 4 点	>105% 5 点
評価群	解説	求められる水準に必ずしも達しない	求められる水準をほとんど常に達している	求められる水準に達している	求められる水準をやや上回っている	求められる水準をほとんど上回っている
専門的な能力	専門的な知識					
	知識の実用性					
	知識の活用					
作業方法	担当を超えた知識					
	作業遂行					
	構想に関する能力					
	決定行動					
	ポイントを心得ていること					
社会的な態度	安全性 / 情報保護					
	協力					
	紛争解決能力					
作業結果	指導的振る舞い					
	量					
	質					
作業態度	期限順守					
	労働時間の柔軟さ					
	創造性 / 独立性					
	自発性					
	コスト意識					
	計					

評価点合計 _____

評価された指標の数 _____

平均点 (合計/指標数) _____ : これは手当の _____ % に相当する。

従来の手当は _____ % に相当した。

実際の労働協約を上回る任意の手当 _____ ユーロ

☐ 差引勘定なし

☐ 協約を上回る任意の手当と差引勘定

新しい協約を上回る任意の手当: _____ ユーロ

日付 _____ 本人署名 _____

元本は人事課に _____ 労働者には写しを _____

日付 _____ 上司署名 _____

2003年2月現在

＜評価指標＞の内訳

1. 専門的な能力

- a. 専門的知識は格付けされている協約上の要求に対応する。
- b. 知識の実用性は、労働者の地位に対応する職務をたいていは独力で満足できる程度に遂行できることを指す。
- c. 知識の活用とは、常時、自分の担当を問題なく処理することであり、同僚の援助はわずかで済むことを指す。
- d. 担当を超えた知識とは、自分の担当分野ではない職務にある同僚を援助できる状態にあることを指す。

2. 作業方法

- a. 作業遂行とは、その者に委ねられている課題を効率的に、すなわち、さほど滞ることなく日課のなかで処理できることを指す。
- b. 構想に関する能力とは、現在の構想に従って自分の課題を処理し、かつ、多様な課題の解決のために新しい発想を持ち込むことに役立てる状態にあることを指す。
- c. 決定行動とは、決定に必要な事実を知っている限り、しばらく考えれば、いつでも決定することができることを指す。
- d. ポイントを心得ているとは、その課題分野が何に依存しているかを知り、自分の担当のなかで個人的な可能性を探ることを試みることを指す。
- e. 安全性および生産現場における事故防止とは、職場における安全性確保を考え、規程を順守することに努めることである。
- f. 情報保護とは、人事情報ならびに取引先ないし顧客の情報を第三者に漏らすことなく扱い、保管することである。個人関連情報の消去にあたり連邦情報保護法および事業所組織法87条1項6号の諸原則を考慮することでもある。

3. 社会的な態度

- a. 協力とは、①情報をできるだけ速やかに回すこと、②自分の経験や知識を、必要な場合には自ら提供すること、③自分の担当をさほど疎かにすることなく、同僚を手助けすること、④同僚の提案やアドバイスが有意義な場合には、それを受け入れ自分の仕事に活かすことを指す。
- b. 紛争解決能力とは、関係者と協力的な話し合いを通じてトラブルおよびミスを率直に、かつ自己批判的に分析し表明することである。
- c. 指導的地位にある従業員に求められる指導的な振る舞いとは、第1に、労働者を配置し、指導し、評価し、彼の能力を引き上げるように促す能力であり、それは、労働者の長所をさらに伸ばし、その短所を克服する手がかりを与えることであり、資格を高めることを促すことである。

第2に、良好な職場の雰囲気醸し出すことであり、場合によっては個人指導により、誰でもが溶け込めるようなバランスのとれた職場の雰囲気を作ることである。

第3に、労働者を支えることであり、それは、労働者の利害を外部から、上級およ

び別の部門から守ることである。

4. 作業結果

a. 量

- ① 職務遂行の有効性、それは担当職務を目的に沿って、平均して、期待されている集中度を維持して処理・遂行することである。
- ② その作業結果の範囲は、各自の職務記述に定義されている範囲ならびに合意された規模に対応する。
- ③ 所要時間では、労働者本人によって用いられる時間は、事前に合意された程度と対応する。

b. 質

- ① 作業規程および手続指示を順守すること。上司がそれを伝達することが前提である。
- ② 作業結果にミスのないこと。作業遂行の正確さおよびミスがないことは、企業内の標準的水準に達していれば足りる。

c. 期限を順守すること。労働者に責任のない期限の遅れは、ここでは対象外である。

5. 作業態度

- a. 労働時間の柔軟さとは、労働協約および事業所協定「フレックスタイム制」にもとづく企業内の規定の範囲内で労働時間を利用することである。
- b. 創造性、独立性および自発性とは、問題を認識し、作業進行を促進するような解決を発見することである。
- c. コスト意識とは、労働者が操作可能な予算を維持することである。

〔コメント〕金属・電機産業に属するので、協約（藤内2005b・67-93頁）上の業績給支給のための業績評価である。ただし、これは業績評価を含んだ個人懇談に関する詳しい事業所協定の一部である。なお、この事業所は、藤内2009・306頁に紹介されているS社である。

2 ジーメンス社本社（ミュンヘン市、2007年）

協約適用労働者と協約適用外職員で異なる。

- A：協約適用労働者：地域協約が定める指標、等級（5段階）にもとづいて実施している。金属産業労組は特別規定（Sondervereinbarung）を数百もつ。ジーメンス社と金属産業労組バイエルン地方本部の間でも賃金特別協定がある。
- これは、同社ブレーメン支店（1992年調査）における取扱い（藤内1994・109-110頁メーカーB社）と同じである。

<指標>

- 1 効率性一量、期限順守の作業結果、時間との関わり、合理的な遂行、優先順位の妥当さ、
- 2 質—注意深い課題遂行、ミスや欠陥の頻度、約束の順守、

- 3 個人的な取組 (Einsatz) —異なる作業構造および組織構造での仕事, 率先, 責任の引き受け, アイデアや刺激の提案・活用, 安全規定・保健規定の順守
 - 4 方法的 (methodisch) 作業—分析し決定する能力, コスト意識, 横断的な思考と行動, 顧客指向,
 - 5 協力—チーム行動, コミュニケーション行動, 紛争解決能力, 情報交換, 指導的行動, 同僚を援助する姿勢,
- B: 協約適用外職員 (ここでは協約最高賃金よりも25%以上高い賃金を支給される者をさす。本社のゆえに労働者の3分の2がこれだ。500人は秘書・書記 (Sekretär): 人事評価は個別に行われる。)
- 彼らは個別の労働契約であり, 個別に賃金交渉を行う。
- 管理職に対する代表委員会が法律にもとづき設置されている (藤内2005 a・68—75頁, 石塚史樹「ドイツ企業管理層職員による被用者利益代表システム」大原社会問題研究所雑誌521号 (2002年) 20頁以下)。専従代表委員もいる。その点は通常ではない。

[コメント] ジーメンス社従業員代表の特殊な事情につき, 藤内2005 a・55—60頁参照。

3 ダイムラー社 (ブレーメン市, 2014年) 中央事業所協定 (2008年) による。

「協約上の業績給は, 現業労働者 (約8,000人) に対しては一律支給であり, 職員 (約2,600人) に対しては個人ごとに違いがある。」

- 協約にもとづく業績給 (職員につき。事業所内平均で15% 0—30%の分布) + 協約上乗せ業績給および手当支給のための評価。したがって, 相対評価である。現業労働者では9—21%で分布し, 平均15%とする。

現業労働者 — 賃金モデル1: 事業所内上乗せ業績給

職員 — 賃金モデル2: 事業所内上乗せ手当 + 協約上の業績給

- 業績評価の制度設計は労使で定期的に協議して見直している。労使の対立点の一つは, 指標間の比重の置き方である。下記の「1 = 業績結果に50%, 2—4 = 行動に50%の比重」の現状に対し, 従業員代表側は, 「行動」の比重を50%から40%に引き下げを主張している。
- 現業労働者と職員の双方に対して実施。
- 懇談 (期首, 期中, 期末) — 能力開発および資格向上, 評価
- 指標: 1. 目標協定または業績期待に対する作業結果 12点, 2点刻みで7段階評価 (個人, グループ, またはチームで)
 2. 率先 4点, 5段階評価
 3. 協力 4点, 5段階評価
 4. 責任ある行動 4点, 5段階評価 (2—4はすべて個人単位)

要するに, 1 = 業績結果に50%, 2—4 = 行動 (合計12点) に50%の比重である。

評価指標：

1. 目標協定、または目標協定が成立しなかった場合には業績期待 (Leistungserwartung) に対する作業結果

a) 目標協定→その達成度

目標協定は任意である。合意が成立しない場合には上司が業績期待を定める。

5つ以内の個別目標を定める。それには比重が定められる。

目標は担当課題 (Aufgabe) に即していること、その課題がどれほど達成されているかが測られる。

目標協定懇談の準備のために適切な時間が与えられる。

目標協定の内容：目標は課題に即して特殊であり、測定可能であり、所定時間内に達成可能であり、有意味であり (relevant)、かつ、期限が設定されていなければならない。それはできるだけ明確にされる。

そのさいに、以下のことが考慮される。

- ・翌年の主たる課題は何か。それは主要課題を含み、そして年により変わりうる。
- ・いかなる任務を自分は引き受けたいか。
- ・いかなる資格が自分には必要か。
- ・いかなる支援を自分は必要としているか。
- ・いかなる枠組条件が考慮されるべきか。
- ・いかなる決定の裁量 (Gestaltungsspielraum) を自分はもっているか。

目標は客観的な課題 (例、品質向上) でも、プロセス改善 (例、協力の改善) でもよい。各目標には目標記述と測定基準 (量または質) ないし期限が定められる。目標協定懇談では目標超過達成または目標未達成の尺度・指標および基準値 (Eckwerte) が話され含まれるものとする。さらなる情報は「目標協定に関する中央事業所協定」(1996年3月3日) による。

b) 業績期待→質、量および期限順守に関して合意された業績期待の達成度

グループ・チーム目標の場合には、その達成に個人がどれほど貢献したか。

これを測るさいに次のことが手がかりの指標として考慮される。

- ・指数 (Kennzahlen) (例、利用度、製造過程所要時間) を達成したか、品質基準を維持しているか、
- ・改善措置を具体的に活かしているか、
- ・業績合意を維持しているか、
- ・コスト目標を達成しているか、
- ・課題目標およびプロジェクト目標を達成しているか、

2. 率 先

- 作業過程にいかに関わり、柔軟に自分で貢献したか、
- 職業的な挑戦およびその作業領域での変化に関わったか、対応する潜在的能力を身につけたか (能力開発、学習姿勢)、

これを測るさいに次のことが手がかりの指標として考慮される。

- ・変化する課題設定、行程および枠組条件への対応、
- ・変更プロセスに積極的に関与する（例、取組姿勢）、
- ・日常茶飯事のやり方に疑問を呈し、新しいことに取り組む、
- ・物事を動かし、反発があっても意気消沈しない、
- ・部門の目的と発展のために主体的に関わる、
- ・課題を独創的に遂行し、場合によっては新たな道を進む、
- ・任されている課題設定の範囲内で追加的な、または新しい課題を引き受け、多方面に配置可能である。

3. 協 力

— 密接な課題分野（例、チーム、グループ）および周辺分野（例、前後の関連する部門、顧客、納入者）で、協力とコミュニケーションはどんなか、
これを測るさいに次のことが手がかりの指標として考慮される。

- ・課題にかかわるコンタクトがとられ維持されている、
- ・情報が目的志向的に他人に回され、内容は分かりやすく説明されている、
- ・目的を主張し、他の関心と結びつけ、他の観点を考慮する、
- ・チームおよびグループの労働のために、トラブル時であっても建設的に貢献する、
- ・同僚および協力者とのつながりを積極的に築き、自発的にコンタクトをとる、
- ・前後にある部門の利害を考慮する、
- ・根拠ある批判を行い、また受け容れる状態にある、
- ・不可避な紛争をオープンに建設的に解決する、
- ・同僚、とくに新しい赴任者を、問題解決にあたって支える、

4. 責任ある行動

— 労働者（Mitarbeiter）はどのように独立して信頼されて働いているか、
— 労働者は、行動の裁量をどのように活かしているか、
— 労働者は自分の行動の結果に対してどの程度、積極的または消極的に、責任を引き受けているか、
— ルールに従った行動（法令順守）はどの程度、労働者から自分の課題分野で考慮されているか、

これを測るさいに次のことが手がかりの指標として考慮される、

- ・関連および相互作用的な依存を認識する、
- ・適時に根拠ある決定を行う、
- ・有能な決定能力ある話し相手（Ansprechpartner）である、
- ・労働時間を責任もって効率的に扱う、
- ・作業用具・設備および生産物を責任もって扱う、
- ・各過程の諸規定、指針および指示、安全・事故防止規程、および就業規則を考慮して守る。

〔コメント〕業績給支給は現業労働者と職員ではっきりと異なる取扱である。現業労働者に対しては協約上の業績給は一律支給であるが、企業内上乘せの業績給のために業績評価が行われている。それに対し職員では、協約上の業績給および事業所内上乘せ手当のために人事評価が行われる。

ダイムラー社では協約の定めによらずに、企業内の独自の評価方法を合意している。定期的に労使で見直している。「仕事の質・量」に相当するものを定めず、それを目標協定（ないし業績期待）で対応している。ユニークな取扱である。

現業労働者の業績評価方法は、目標協定における「業績期待」の項で指数比較を利用する可能性がある。「目標協定」の項で目標協定にかかわる「業績評価」の方法は、(a)上司が定める、(b)合意による、で対照的な取扱である。前者の定め方は目標設定 (Zielvorgabe) である。それが事業所協定のなかで目標協定に隣り合わせて定められている。

「行動」に50%を配分するが、その指標は職員ベースであるとの印象をもつ。これは体系的業績評価と目標協定の組み合わせ型である。

4 エアバス社ブレーメン工場 (2014年)

ブレーメン工場の労働者は約4,000人、うち現業労働者が3,100人、協約適用外職員（主にエンジニア）700人、それ以外の職員は一部である。

業績評価方法は現業労働者と職員で異なる。現業労働者は従来、出来高給（出来高賃金率）が適用されていたことから、今後も指数比較、うちプレミア型による。上限は基本給の29.8%である。この金額は協約が定める業績給比率の約2倍である。これは2000年代初めの協約改定以前に、出来高給労働者に対する業績給比率が30%であったことが参考とされている。「多くの現業労働者はこの最高額をもらっている。ただし、労働者の不出来により+16%にとどまる者もいる。」

これに対し職員では時間給であり、体系的業績評価による。それはノルトライン・ヴェストファーレン地域・現業労働者に対する業績評価（本誌本号148頁の図表4-8）と類似のものである。職員に対する業績給は基本賃金の平均6%である。支払方法は業績手当の形態である。

〔コメント〕労働者構成で圧倒的に現業労働者比率が高い。そして彼らの業績評価方法は指数比較であり、特徴的である。

5 エアバス防衛航空会社 (ADS) = 欧州航空宇宙防衛会社 (European Aeronautic Defence and Space Company = EADS) の子会社 (ブレーメン市 2014年)

労働者数は約1,200人。

- ・協約上の業績給は、全員に一律に手当として支給されている。それに関する事業所協定はない。
- ・業績評価とは関係なく、能力開発のために毎年、評価票にもとづく懇談が行われてい

る。評価票の記載事項は以下の項目である。

1. 主たる担当業務－前年の課題
 - 2－1. 結果評価：仕事の質、仕事量
 - 2－2. 行動評価：仕事への取組、協力、人事管理（ただし、これが重要である者に対してのみ）
 3. 最近の主たる担当業務：3－5件を挙げる。
 4. 本人の一般的記述
 5. 更なる成長のための測定に関する合意
 - 5－1 資格向上計画－部門の資格、内外の資格測定のための点数
 - 5－2 継続中の外部資格測定の評価
 - 6 中期的な専門的成長
 - 6－1 職業的な成長に関する本人および上司の目からみた対象
 - 6－2 そのための適切な成長測定
- 本人の署名，日付

＊金属・電機産業における人事評価例が，緒方1999・133－136頁にも紹介されている。

【鉄鋼業】

6 アルセロール・ミッタル社ブレーメン工場（2014年）

1. 人事評価は行われている。①それは職員に対して，協約上の業績給（Leistungsbezüge）支給のためである。したがって，業績評価される労働者の比率は低い。協約により基本給に上乘せして平均で6.3%の業績給を支給することになっている（沿岸部地域。なお，ノルトライン・ヴェストファーレン，ニーダーザクセン，東地域では，8%以下となっている。職員に対してだけ支給される点は共通）。ただし，協約にはそのための業績評価方法は定められず，そのやり方は各企業に委ねられている。鉄鋼メーカーは全国でも数は少ない。この事業所では業績評価のために32頁（うち13頁は「懇談」に関する）にわたる詳しい事業所協定（最新の改定は2013年）が締結されている。そこには人事評価で陥りがちなハロー効果などの危険性が記述され，それに注意して評価すること，上司は評課者訓練を受けることが書かれている。付属文書では評価指標とともに評価票サンプルが含まれる。

②労働者全員を対象に，資格向上，能力開発のために懇談が行われる。そのさいに仕事ぶりの評価が含まれる。その評価指標は①のものと同じである。その意味では，工職双方を念頭においている。

現業労働者には業績給は支給されないが，それに相当する手当として負担手当（Belastungszulage）が支給される。それは業績評価とは関係ない。

なお，鉄鋼業の賃金制度は現業労働者と職員で別々であり，現業労働者の賃金体系は

単一レート職務給であり、職員のそれは経験年数とともに等級範囲内で号俸が上がる範囲レート職務給である。

2. 職員に対する業績評価方法一体系的業績評価による。

評価等級は5段階である。2年おきに実施。上位から月例賃金の8%, 7%, 6%, 4.5%および3%の業績手当が毎月支給される。平均で6.3%である。職員個人に対しては、上司が評価票にもとづいて各項目の評価を説明し、職員は説明を受けた旨をサインする。

この運用にあたり、5段階評価の該当者数が従業員代表に知らされて、平均で協約が順守されていることを確認する。従業員代表には、職員一人ひとりの評価結果は知らされない。

3. 評価指標—11の大項目である。I（1—2）とII（3—11）に分けて合計評点が出る（**図表2**参照）。

4. 紛争解決手続（事業所協定）：業績評価に関する異議申立はその決定から4週間以内に労働者または従業員代表から書面で人事課に行われうる。

人事課は当該労働者および上司を含めた懇談の後に異議につき決定を行う。人事部が異議を不当であると判断するときは、遅滞なく労使対等構成委員会に取り扱われる。対等委員会は従業員代表および使用者側から2人ずつの代表で構成される。対等委員会は上司および労働者から意見を聴取した後に決定を行う。

合意が成立しない場合には、協約規定が適用される。

図表2 事業所協定に関する資料

Nr.	BV II/4					
発行者	人事業務部					
タイトル	業績評価票					
I 作業結果の評価						
要求		評価				
		A	B	C	D	E
1	専門的客観的な妥当性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	標準（Vorgaben）、関連、優先順位の考慮	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					I の合計	
II 課題遂行の評価－観察可能な行動						
要求		評価				
		A	B	C	D	E
3	協力、コミュニケーション	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	顧客指向	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	参加（Engagement）、取組（Einsatz）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	コスト意識	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	安全な仕事の遂行	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	柔軟性、可動性（Mobilität）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	創造性、アイデアの豊富さ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	独立性、自己責任	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	協力的な指導（部下をもつ上司に対してのみ）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					II の合計	
業績グループ（I と II の合計）					<input type="checkbox"/>	

5. 後述の「懇談」をみると、労使で労働者の能力開発に努力していることがわかる。

<Ⅰ 作業結果の評価>

1. 専門的客観的な妥当性：

- 1) 作業結果の専門的客観的な妥当性の評価は労働者が担当している課題を考慮して行われる、
- 2) 作業結果の専門的客観的な妥当性に関する要求 (Anforderung) は、担当課題に照らして充足されている、

2. 標準 (Vorgaben)、関連、優先順位の考慮：

- 1) 作業結果は期限順守で達成されている、
- 2) 作業結果はその形態および遂行で、合意された要求に対応している、
- 3) 作業結果は量および範囲の点で、合意された要求に対応している、
- 4) 作業結果は標準および要求に対応して記録されている、

<Ⅱ 課題遂行の評価—観察可能な行動>

3. 協力、コミュニケーション

- 1) 関係者は決定にあたり声をかけられ相談に与り参加している、
- 2) 他人との約束や合意は守られている、
- 3) 情報は必要とする同僚に伝達されている、
- 4) 秘密の情報は秘密に扱われている、
- 5) 自分の知識・経験を伝える、
- 6) 利害対立は許容され (zulassen)、明らかにされ、解決がめざされている、
- 7) 他人の問題を認識し考慮しても、個人的な攻撃をしない、
- 8) 当該事項に関する説得力ある議論によって周囲を味方につける (andere gewinnen)、
- 9) 状況を明確にわかりやすく表現し、わずかな言葉で事柄の核心にいたる、
- 10) 可視化するなど、適切な手段を用いることによって主張を強調する、
- 11) 話し相手の言うことに耳を傾け、遮ることなく、意識的に聞いただし、ほかの言い方によって議論を繰り返す、
- 12) 重要な話し合いの結果を記録する、
- 13) グループのなかで建設的に行動する、
- 14) グループ・メンバーにアイデアを持ち込み、成功例や失敗例を伝える、
- 15) グループ目標を念頭におき、作業方法やグループの作業結果に責任を負う、

4. 顧客指向

- 1) 内外の顧客を知る、
- 2) 顧客の要望を尋ね、それに配慮する、
- 3) 顧客との約束や合意を守る、
- 4) 顧客に対して、質や量につき予想される誤差を適時に情報提供する、
- 5) 顧客と専門知識をもって包括的に相談する、

- 6) 担当する顧客の満足度を把握し、対応した取扱をする、
5. 主体的な参加 (Engagement), 取組 (Einsatz)
 - 1) 時間的に切羽詰まっても大局を見失わない、
 - 2) 継続的な業績を示す、「最後まで側についています」、
 - 3) 必要なトラブルを避けない、
 - 4) 自分でそれを取り除くことができない場合には、作業工程、職場編成 (Arbeitsgestaltung) または作業結果に含まれている欠陥を指摘する、
 - 5) 発生しつつある混乱や問題を可能な範囲内で自力で取り除く、
 - 6) 問題や混乱が発生しつつある場合には、原因を調べ問題解決に尽くす、
 - 7) 自分を人物的専門的にさらに能力開発し、資格向上に取り組む、
 - 8) 個人的な成長や継続訓練に必要な措置に参加する、
 - 9) 資格向上措置の質につき振り返る、
 - 10) 学んだことを作業の中に活かす、
6. コスト意識
 - 1) 担当分野でも企業全体にとってもコスト面で有利な方法を探る、
 - 2) 二重手間、事後補正および不良品を避ける、
 - 3) 失敗を避ける、減らす、
 - 4) 資材・作業道具 (Betriebs- und Arbeitsmittel) をニーズに応じて、規定に即して使用する、
 - 5) 資材・作業道具を節約し手入れする、
 - 6) 資材・作業道具の使用をできる限り抑える、
 - 7) 効率的な時間配置・投入によって課題を遂行する、
 - 8) 自分勝手に損害を与えるかもしれないような行動を控える、

7. 安全な仕事の遂行

- 1) 作業安全および健康保護のために適用されている規定を順守する、
- 2) 同僚に対して規定を守るよう働きかける、
- 3) 継続的な改善過程の意味における作業安全的な行動を理解し、自ら取り組む、
- 4) 前述の安全装置を規定に従って維持・操作する、
- 5) 危険な事故を通報し、すみやかに処理する、
- 6) いわゆる「安全のための15分 (Sicherheitsviertelstunden)」, 職長会議および安全委員会で建設的に行動する、
- 7) 必要とあれば、安全のための15分、職長会議を効率的・目的適合的に運営する、
- 8) 事故の危険性および健康に有害なことを自分で取り除く、または通報する、
- 9) 模範的な行動によって同僚にプラスの影響を与える、
- 10) 自分の発言および行動で、安全保護および健康保護の必要性を同僚に説得的に示す、

8. 柔軟性, 可動性 (Mobilität)

- 1) 別の職場に配属される, 新しい異例な課題を引き受ける関心がある,
- 2) 状況, 問題および課題の変化にすみやかに対応する,
- 3) 新しい, または異なって編成されたグループに溶けこむ,
- 4) 標準および基準を考慮して望ましい作業結果に達するために, 「慣れたレール (eingefahrene Gleise)」を捨てる,

9. 創造性, アイデアの豊富さ

- 1) アイデアをもち, 提案を行い, 新しいことを開発し発展させる,
- 2) 手持ちのものを新しいことに連動させる, または手元にあるものを新しい方法で加工する,
- 3) 試され済みのもの (Bewährtes) を他の分野に持ち込む, 解決方法を別の課題に持ち込む,
- 4) さまざまな観点から物事を考えることができる,

10. 独立性, 自己責任

- 1) 自分の仕事を独立して計画し組織する,
- 2) 自分の作業領域で分析し評価し決定する能力を示す,
- 3) 妥当な優先順位を示す,
- 4) 必要な仕事を自発的に処理する,
- 5) 必要な情報を入手し, 知られていないことを明らかにする,
- 6) 自分の行動のありうる展開を理解し, リスクを予測する,
- 7) 課題遂行および作業結果のタイプおよび方法に責任を負う,
- 8) 問題や決定を他人に先送りしない,
- 9) 自分のミスを理解し, 失敗から学ぶ,

11. 協力的な指導 (部下をもつ上司に対してのみ)

- 1) 指導措置を一貫させ, かつ規定に従って実施する (労働者と上司の懇談, 業績評価など),
- 2) 部下 (Mitarbeiter) とのコミュニケーションを強める,
- 3) 部下に, 彼の課題と, それが企業にとってもつ意義を説明する,
- 4) 部下ができるだけそれを自分のこととして考え, かつ, 受け容れることのできる, 達成可能な目標を合意する,
- 5) 仕事の遂行にあたり, 各人に適切な行動の余地を与える,
- 6) 部下がその課題を遂行するうえで重要な出来事について適時・包括的に教える,
- 7) 課題遂行に不可欠な権限および責任を部下に委譲する,
- 8) 有能な部下に対して役割上の共同責任を与える,
- 9) 課題遂行にあたり部下と相談し, 部下を支える,
- 10) 部下の課題遂行を, 部下がその率先 (Initiativ) を萎縮させることのないようなやり方で管理する,

- 11) 部下の知識・経験を決定過程に組み込むことで参加させ、彼にその決定を理解させる,
- 12) 部下を認め、建設的な批判をすることを通じて、部下の業績展開を促す,
- 13) 専門的な知識・技能を必要とする課題を部下に委譲することを通じて部下の職業的な成長 (Entwicklung) を促す,
- 14) 人材育成措置を通じて職業的人間的な成長を支え、そのさいに本人の個人的な関心を考慮する。

〔コメント〕これは事業所協定として定められている。この詳しさは事業が製鉄業であることを反映している面があろう。とくに「7 安全な仕事の遂行」の比重が高い。鉄鋼業として一旦事故が発生すれば大変な事態になることから、それを予防すべく労使で気を配っている様子がうかがえる。

「作業結果」に比べて「課題遂行」の項目で多くの事項が点検されている。鉄鋼業の仕事は共同で行うという仕事の進め方が反映している。

6. <懇談> 労働者（現業労働者を含む）と上司の懇談（Mitarbeiter/Vorgesetzten-Gespräche=MVG）が行われる。懇談の実施要領（13頁の事業所協定）では、以下の定めがある。

- ・懇談の目的は、労働者を体系的に向上させる（fördern）こと、それによる業績の向上である。
- ・毎年、9月から11月の間に一度、行われる。
- ・懇談日程の設定は2週間以上前に行われる。
- ・上司は労働者に準備のために事前に懇談資料とプロフィールを渡す。
- ・労働者は準備のために60-90分の時間を勤務時間中にとることができる。
- ・上司は懇談後に、支援と監督を内容とするアフターケア（Nachbereitung）を行う。
- ・この運用にあたり問題が生じた場合には、より上位の上司および従業員代表が関わって問題を解決する。

懇談資料の記載事項は以下のとおりである。上司と労働者で、各事項でいずれが該当するかが書き込まれている。

< I 振り返り >

- 1 a 資格向上計画を含めて、すべての合意は前回懇談以後、取り扱われて（bearbeiten）いるか。（双方）
- 1 b 個々の合意の取扱にあたり困難はあったか。（双方）
- 1 c 上司と労働者は取扱の結果を話し合ったか。（双方）
- 1 d 双方はどのように取扱を改善したか。（双方）

< II 課題に対する労働者の満足状況 >

- 2 労働者は前年度にどのような課題重点をもっていたか。(双方)
- 3 労働者は課題に関してどれが気に入ったか。(労働者)
- 4 a 課題の遂行を妨げる、または困難にするような事情はあったか。(労働者)
- 4 b はい→上司か労働者は、それが改善されるために、配慮できたか。どのようにか。(双方)
- <Ⅲ 労働者と上司の協力>
 - 5 a 労働者の目からみた協力 (労働者)
 - 5 b 上司の目からみた協力 (上司)
 - 5 c どのように協力は改善できるか。(双方)
- <Ⅳ 労働者の業績に関する振り返り>
 - 6 つぎのどの点で、上司は労働者に肯定的な振り返りを与える、または改善の必要性を説明できるか。(上司)

<前述の職員に対する11の評価指標が列挙される。記述を略>
 - 6 a あなたは労働者に肯定的な振り返りの具体的な例を示す。(上司)
 - 6 b どこで労働者は改善すべきかを具体的な例で示す。(上司)
 - 6 c どのように改善は達成されるべきか。(双方)
- <Ⅴ 翌年の重点と計画>
 - 7 どのような変更が翌年にこの部門で予定されているか。(上司)
 - 7 a そこから労働者の課題にとってどのような変更が生じるか。(上司)
 - 8 そこから資格向上プロフィールにとって、いかなる変更が生じるか。(双方)
 - 9 どこに資格向上の必要性があるか。(双方)
 - 9 a さらに資格向上の必要性はあるか。(双方)
- <Ⅵ 労働者の職業的な展開>
 - 10 a 労働者は中期のおよび長期的にみて、どのような職業的な展開のイメージをもっているか。(労働者)
 - 10 b 上司は労働者の職業的な展開をどのように見ているか。(上司)
 - 10 c 上司は労働者のさらなる職業的な展開にあたり、どのように援助することができるか。(双方)
 - 11 上司は、労働者が家庭と職業をよりよく両立させるために、労働者をどのように援助できるか。(労働者)
- <Ⅶ 安全と健康>
 - 12 a あなたは自分の職場で安全に遂行しているか。(労働者)
 - 12 b 仕事の遂行にあたり、安全が必ずしも常に確保されていないような事例があるか。(労働者)
 - 12 c 同僚が安全でなく働いている状態をみた場合、あなたはどのように関与しますか。(労働者)
 - 13 あなたの健康にとって有害なことが、仕事の遂行にあたり実際にありますか。

(労働者)

<Ⅷ そのほか>

14 上司と労働者が記録しておくべきことが、ほかに何かありますか。(双方)

〔コメント〕ドイツ企業全体にいえることであるが、労使双方が協力して労働者の能力を開発し労働生産性を高める努力をしている様子がうかがえる。従業員代表側は労働者の尻をたたいて後押ししている。

協約では職員を対象に業績給を支給することを定めるが、鉄鋼業で労働者の大半を構成する現業労働者の動機付けは懇談によって行われている。懇談は工職双方に対して行われるが、懇談事項に、ワークライフバランスの改善をどう進めるか、上司はどのように援助するかが含まれていることは事業所の雰囲気を示している。懇談マニュアル(事業所協定)は詳しいものであり、この社では従業員懇談を徹底し、本人と上司に振り返りと今後の計画策定を強く求めている。

なお、この社では職員の評価票における労働者の署名の意味は、「説明を受けた」の意味である。

7 ラッセルシュタイン・ヘキスト社 (Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl, S.15-17)

- ・事業内容はブリキ加工であり、ティッセン・クルップ社の傘下にある。労働者2,440人、うちドルトムント工場に1,300人が勤務する。
- ・1999年にドルトムント工場で、現業労働者を対象に賃金制度が改定された。将来的には、職員にもこれに準じた改定を行う予定である。
- ・改定目的は、労働者の賃金格付けを分析的職務評価から、総合的職務評価に変更する、作業グループの業績を反映させた手当の導入、同時に労働者の知識、経験および問題解決能力を処遇に反映させる、資格向上と柔軟性の促進、などである。

図表3のような賃金構造に変更し、グループ割増、個人手当 (persönliche Zulage) を導入した。それは労働者平均で割増は基本給の12.5% (0-25%)、1人・時間当たり0-1.6ユーロ、手当は7.5% (0-15%)、1人・時間当たり0-2.65ユーロの上乗せである。

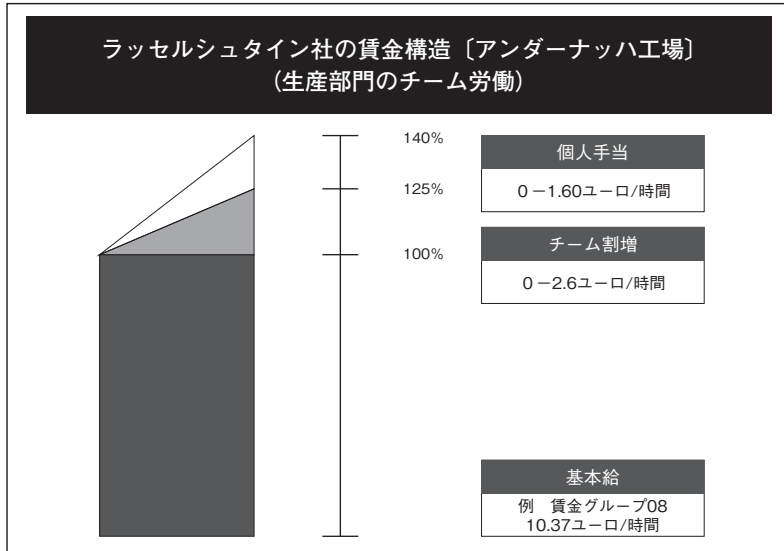
グループ割増は、事業所操業時間の平均、生産性、事後追加補正 (Nacharbeit) の程度、作業中断時間などを考慮して、グループごとに評価される。

個人手当は業績評価にもとづく。その評価指標は、大きくは、多能工性、作業注意力、率先・協力の3つである。具体的な指標はつぎのとおり。

- ① 多能工性：職場で担当可能な仕事の数、担当の異動頻度、
- ② 作業注意力：仕事の期限順守、仕事の質、経済性、資材の節約、
- ③ 率先・協力：どの程度、労働者が自発的に作業目的を追求できるか、グループのなかで仕事をする姿勢、上司および同僚と経験・情報を交換する程度。

評価票にもとづき個人面談を実施している。

図表 3



※マルクをユーロ換算して数字を変更している

8 オイロパイプ・ドイツ社 (同上S.18-20)

事業内容はパイプ製造であり、ディリンガー社と提携関係にある。労働者数は1,350人で、うち500人の現業労働者および技術職員に変動的な業績給および個人ごとの資格手当が支給されている。

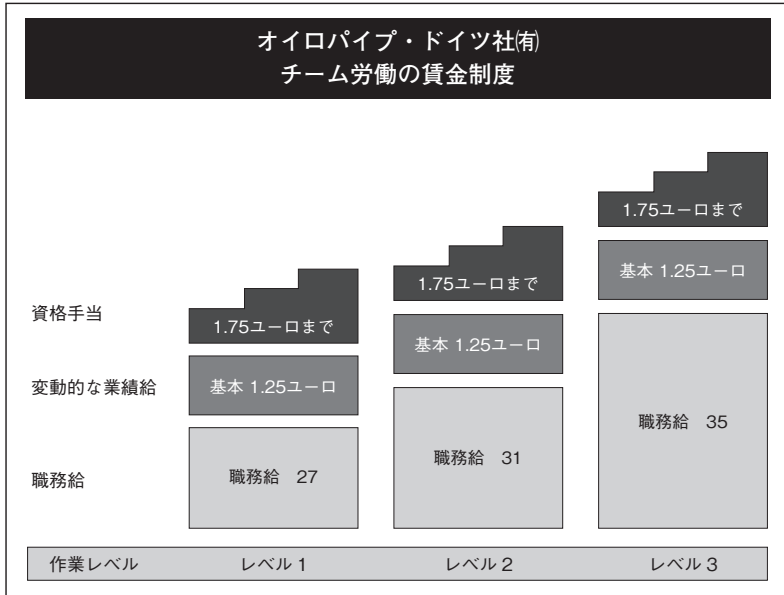
1996年以後、賃金制度を改定した。改定の目的は、要員配置を柔軟にすること、資格向上の促進、労働者の基本賃金の格付けを単純化する、作業グループとしての成果を挙げることを促進すること、製品品質向上、動機付けおよび満足度の改善である。

賃金構造は図表4のように3層式である。第1層は基本給で、担当職務の要件と負担度によって決まる。部門ごとに必要な職業資格が異なる。企業内の独自の賃金格付け制度である。

第2層は変動的な業績給で、グループに支払われる。業績はグループごとに2つの指標で測られる。第1に、業績度で、標準的な作業時間と実際の作業時間の差をみる。第2に、標準的な消費指数 (Verbrauchsziiffer) と実際の消費量の比較から精練量 (Aunbringen) を測る。標準はグループ目標としてグループと上司の間で合意される。要するに指数比較の方法である。1人1.25ユーロ以上である。

第3層は個人ごとの資格手当である。手当を支給することで資格取得を促し、多能工性を高める。1人1.75ユーロ以内で金額はわずかであるが、鉄鋼業では珍しい (運輸業では普及している)。

図表 4



9 ディリンガー製鉄所 (同上S.20-24)

ここは労働者5,500人のうち約1,900人の専門工に対して協約賃金に上乗せして、職務および個人にかかわる個人割増 (persönliche Prämie) を支給している。

まず、基本給は担当している職務の格付けにより3つに大別される。

つぎに、個人割増は、大きくは2つ、細かくは8つの業績指標で評価される。具体的には、職務関係では、追加的な資格、経験、柔軟性・担当可能な職務の幅、責任・独立した決定能力、の4つであり、個人的な指標は、作業取組・注意力、作業結果 (量、質、遂行ぶり)、協力 (チーム力)、個人的な参加 (例、改善提案など) の4つである。

合計8つの指標につき、6段階で等級付けされる。評価するのは労使対等構成の専門工賃金委員会である。上乗せ支給で、相対評価である。

10 ティッセン社 (1995年調査、日本労働研究機構・連合総研75-81頁、久本・竹内74-77頁も同じ)

鉄鋼業協約では職員に賃金の8%を上限に業績手当 (Leistungszulage) が支給される旨定める。そのための人事評価が5段階で行われる。

評価指標は、4つの柱である。

1 仕事量：仕事範囲、時間活用

(評定されるべきことは、その時々職場で実際になされている仕事範囲とその時間活用である。)

2 仕事の質：綿密さ、正確さ

(綿密さとは、仕事をするときの丹念さと信頼性が評定される。正確さとは、仕事の結果に誤りがなかったことを意味する。)

3 仕事遂行：責任ある行動、イニシアティブ

(責任ある行動とは、他職場や他部門へのありうるべき影響を配慮した上で求められた仕事を遂行する能力である。イニシアティブとは、自発的に、新しい労働条件や課題に対処し、新しい知識を適用し、課題解決に着手する用意のあることである。)

4 協調：情報、経験の交流

(評定されるべきことは、自分ならびに隣接する仕事部門から得られる情報と経験を有効に取扱い、それによって仕事の成果が改善されるよう教え合う用意があるかどうかである。)

11 ある専門家の提案 (Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl, S.41-44)

ある専門家集団は、鉄鋼業で将来的には現業労働者と職員の賃金を一本化することを想定して、それを前提に個人ごとの賃金上乘せの形態として、別表の3階建て賃金を提案する。第2層は個人またはグループに対する割増ないしボーナスであり、第3層は個人ごとの業績評価にもとづく業績手当である。第2層と第3層の上乗せ額は基本賃金の約3分の1に相当するのが妥当とする。それを各企業で具体化するにあたり、評価指標ないし目標協定をどのように制度設計するかは企業自治に任せる。

個人手当 (評価)
個人またはグループの割増
基本賃金

【化学産業】

12 労働協約16条 業績給 (Leistungsvergütung)

- (1) 時間、量、品質、節約ないし便益性 (Nutzung) により、または比較可能な基準により測定可能な、もしくは規定される仕事は業績給制度により支給されうる。業績給制度では、出来高給 (Akkordsatz) およびプレミア給 (Prämiensatz) によっても比較可能な業績指向の賃金が定められうる。

作業結果確定のため、および業績給の目的のために算出されるデータは、たとえば測定、数字、見積もり、計算によって、および表、統計、データ把握器具の助けによって確定されうる。

- (2) 業績給制度は事業所協定によって以下の規定を考慮のうえで協定される。そのさいに、適用される基本原則、方法または指導原理が定められ、制度が適用される人的範囲が定められる。使用者と従業員代表がそのような事業所協定を締結するならば、仕事は業績給で支払われる。
- (3) 業績給の条件は、関係する労働者全員に、包括的に自明かつ適切な方法で周知される。業績給の目的のために算出されるデータは再生可能である（reproduzierbar）ことが確保されるものとする。
- (4) 業績給算定の単位（Bezugsgrößen）は、使用者と従業員代表の間で協定される業績給制度の枠内で定められ、その結果、人間的な労働条件の形成にあたり、この仕事に適した労働者が性別および年齢にかかわらず標準的な労務提供につき継続的に、かつ、負担が上昇することなく協約賃金を達成できるようになるものとする。

業績給につき、時間、量、品質、節約、便益性およびこれらと比較可能な基準が、個々に、または組み合わせられて考慮される。

- (5) 業績給額が時間カタログ、表、基準値（Richtwert）、経験値またはそれに類似した組み合わせから導き出される場合には、個別事例で使用者と従業員代表の間で意見の対立が生じるとき、この基準値は、十分に事業所で行われ、または必要とあれば実施可能な調査によって、典拠を示す（belegbar）ことが確保されねばならない。このことはあらかじめ定められた時間の方法が適用される場合にも妥当する。
- (6) 業績給が標準作業時間（Vorgabezeit）にもとづく場合には、この時間は、習熟（Einarbeitung）と訓練の後に、十分に適した労働者から、労働者が個人的な回復時間（Erholungszeit）をとることで、継続的に達成されうることが計測されなければならない。

技術的または作業進行上の条件により一層高く求められる負担が避けられない場合には、確立した労働科学上および労働医学上の知見から必要な範囲で、回復時間の定めにより考慮される。ただし、そのことが、実際には回復に役立つ中断時間においてまだ十分には考慮されていない場合にかぎる。

回復時間は、作業中断に含められ、法律上または協約上与えられる休憩とセットにされ、休憩時間の支払いではこれらと統合されう。回復の有効性はそれによって損なわれてはならない。

- (7) 業績給制度が出来高給払い制度である場合には、出来高給は貨幣（金銭）係数（Geldfaktor）を含めて確定され、標準的な労働条件および合理的な作業遂行のもとの、標準的な事業所内の出来高業績（Akkordleistung）について、協約賃金の115%を下回らない収入が生じるようにする。

習熟と訓練を経た、十分な適性を有する出来高給労働者から、類似または比較可能な出来高労働の場合に十分な算定期間（Abrechnungszeitraum）中にもたらされる業績が、標準的な事業所内の出来高業績とされる。

個々の出来高給労働者はその業績にもとづいて、より高い、または低い収入を得る。

協約賃金に対する請求権はそれによって左右されない。

出来高勘定は、別に合意がないかぎり、按分的に行われる。

- (8) 業績給制度が分量業績割増 (Mengenleistungsprämien) 制度であり、分量結果が主に労働者の業績によって影響される場合には、単純な分量業績割増または別の割増要素と組み合わせられた分量業績割増が事業所内で、平均して関係する労働者の同期間中の事業所内の標準的な労働結果は、合計して協約賃金の108%を下回らないように設定される。同じことは、それが分量業績割増と同一視され、分量結果が主に労働者の業績によって左右されるかぎり、時間節約および納期順守割増にもいえる。

この場合には、標準的な事業所内の労働条件で、適切な労務遂行および通常の事業所関係が継続的に期待できるような労働結果が標準とされる。

この収入規定は、割増算定期間中に時間賃金でたった仕事に対しては当てはまらない。

- (9) 業績給は労働者に対して、個別的にも、またグループごとにも合意できる。
 (10) 常時能率給 (Leistungsvergütung) で働いている労働者は、一時的に能率給の適用されない業務に、2週間まで、最後に能率給が適用された期間の平均収入が支給されて働くことができる。

雇用または事業所関係の性格上、能率給適用から外れて、その適用なしに勤務する労働者は、能率給の適用がない業務に対して、個々の労働者の業務の種類および業績に応じて適切な手当を協約賃金に加えて受け取る。手当の確定は事業所内の定めるところによる。

作業遂行中に生じるミスおよび混乱は労働者から遅滞なく届け出られるものとする。当該作業中断の長さが労働者によって異なる場合には、当該期間中の手当の取り扱いは使用者と従業員代表の間で取り決められる。

- (11) 業績給適用対象の労働者が経営上の理由により別の職場で業績給を支給されて働く場合には、必要な習熟期間 (Einarbeitungszeit) につき、最後に確定された賃金算定期間の平均的な業績給が支払われる。ただし、習熟状態が適切な業績を提供することを前提とする。

- (12) 業績給制度に関する事業所協定に、確定された業績給基準値 (Leistungsvergütungsvorgabe) の変更の条件に関する規定を定めることができる。

とくに長期に存続している業績給規定でかかる規定が協定されていない場合には、確定された業績給基準値の変更は、基礎とされる収入額が明らかに不公正な場合一特に算定ミスのように、その是正が直ちに命じられるような一を除いて、事前に予告されて2週間という予告期間が順守されたうえで、以下の場合に、労働者に不利に行われうる。すなわち、(a)作業進行、モデルまたは材料の変更により、(b)技術的な改良の進展、または(c)発注された個数の重大な変更により、変更が客観的に正当化される場合である。

予告期間の経過後に新しい業績給基準値がなお定められない場合には、新規の確定まで従来の平均的な賃金が支給される。

- (13) 業績給制度の適用により生じる個別事例での意見の対立にあたり、事業所内で使用者

と従業員代表の合意にもとづいて設置される対等に構成される業績給委員会が招集される。委員会は事業所内の各部門またはグループから、専門的に経験のある、事業所内で信頼されている労働者から構成される。委員会は紛争解決に必要な資料を提供される。

委員会が例外的に決定を行わない場合には、使用者と従業員代表が事案の処理を取り決める。使用者と従業員代表の間で合意が成立しない場合には、法的に訴えることも認められる。

〔コメント〕この協約でも、法律上の休憩時間とは別に回復時間が定められている。それは金属協約と共通する。

13 ヘキスト社：プレミア給の例（事業所協定）

協約18条の能率給（Leistungsentgelt, Leistungslohn）を支給する。

能率給の目的は、労使で共同の目標を設定して、機械の維持修理の工程を改善し経済性を高めるため。

能率の測定方法：実際のグループ労働の所要時間から、同じ仕事を時間給で遂行している場合の所要時間を差し引き、その差で標準作業時間を除する。それを生産性（Produktivität）とする。その生産性が標準生産性に比べて上回っている程度に応じてグループ能率給を支給する。標準生産性測定はREFA方式による。

争いが生じる場合は、労使対等能率給委員会（Leistungslohnkommission）が処理する。

図表5 ヘキスト社 賃金表

割増度 %	生産性 (%)	
0 %	0.00	ベース業績 / 割増スタート業績
1 %	0.10	
2 %	0.20	
3 %	0.30	
4 %	0.40	
5 %	0.50	
6 %	0.60	
7 %	0.70	
8 %	0.80	
9 %	0.90	
10 %	1.00	
11 %	1.10	
12 %	1.20	転換点
13 %	1.32	
14 %	1.45	
15 %	1.60	
16 %	1.76	
17 %	1.94	
18 %	2.13	割増ラスト業績

プレミア給の等級は、**図表5**の通りである。出来高給と異なり、賃金上昇ラインが直線ではなくカーブを描いている。生産性0.10%上昇に対して、プレミア給は+1%であり、1.20%上昇までは直線で+12%であるが、それ以後の上昇では加給度が下がり、2.13%上昇に対しては、+21.3%ではなく、+18%にとどまる。

14 サノフィ・アベンティス社（製薬業、フランクフルト市、2007年）

イ 目的：個人手当（Individuelle Zulage）支給のため。事業所協定による。

ロ 一般労働者と管理職（Funktionalkräfte）で別表。各項目につき5段階の評価ランクがある。

＜一般労働者向け 7項目＞評価項目

- 1 量的結果（作業量，作業テンポ：目標に適合的か，合目的か，行為など）
- 2 質的結果および期限順守（作業の質：行動ないし作業安全および環境保護：期限に照らした時間的な達成度）
- 3 独立性，率先および動機付け（自立度（Eigenständ），行為，自己目標の設定，自分の仕事の管理・修正：配置（Einsatz），忍耐力，誠実さ：さらに学ぶ意思，新しい課題を引き受ける）
- 4 柔軟性と忍耐力（状況に応じた対応（Verfügbarkeit），多面的な配置，求められる変化への対応）
- 5 思考および創造性（抽象的思考力，自分で解決を見いだす力等）
- 6 コスト意識（経済的な行動：材料，作業道具およびエネルギー等の利用）
- 7 協力（情報交換，同僚，上司および顧客との協力と調整：応接，チーム力（Teamfähigkeit），援助の姿勢）

＜管理職向け 4項目＞

- 1 組織化，配置，権限・業務の委譲（部下に適した課題・権限配分，管理など）
- 2 成長促進（Förderung）（自己発展，継続訓練）
- 3 動機付け（目標設定の相談，紛争解決，部下に対する承認と批判，指導的行動）
- 4 情報提供（労働者および課題に関連した情報の提供）

ハ 事業所協定：評価ランクは以下の5段階である。

- 1 労働者は最低限の要求（Anforderung）に対応する。1.5点未満。
- 2 同，要求の大部分に対応する。1.5-2.5未満。
- 3 同，要求に完全に対応する。2.5-3.5未満。
- 4 同，要求をかなり上回る。3.5-4.5未満。
- 5 同，要求を突出して上回る。4.5以上。

* ここでは評価にともなう配点に一定の幅があり，それに対応して手当額は各評価ランクのなかで幅がある。

ニ 人事評価票には，評価者が評価理由を記述する欄，労働者が説明を受けた旨の署名欄がある。

1年ごとの評価であり、評価懇談が行われる。

ホ 苦情手続：本人が評価者の評価に異議があり、かつ、本人が希望すれば、評価者の上位にある者を含んだ合同の懇談が行われる。この懇談に従業員代表委員の同席を求めることができる。懇談で労働者は異議の根拠を述べる。

対等構成委員会（Paritätische Kommission 対等委員会）：人事部と従業員代表は、対等構成委員会を設置して人事評価と手当配分が事業所協定の定めどおりに行われているかどうかを監視する。

当社ではこれとは別に利益配当（Gewinnbeteiligung）制度があり、それは事業所協定として定められている。それは「14番目の賃金」と呼ばれている。協約適用労働者用と協約適用外職員用に分かれている。

それは目標達成度にもとづき支給される。目標は事業所とグループの目標による。目標が達成可能な程度に設定されているか否かにつき、使用者側から従業員代表に説明が行われ、協議される。

図表6 サノフィ・アベンティス社 個人手当表

（単位 ユーロ）

協約賃金グループ	評価等級				
	1	2	3	4	5
1	0	60－150	150－260	260－355	355以上
2	0	60－165	165－270	270－370	370以上
3	0	65－170	170－280	280－380	380以上
4	0	65－180	180－295	295－395	395以上
5	0	70－190	190－305	305－425	425以上
6	0	70－205	205－330	330－455	455以上
7	0	75－215	215－355	355－500	500以上
8	0	80－225	225－375	375－525	525以上
9	0	40－105	105－200	200－310	310以上
10	0	45－110	110－210	210－325	325以上
11	0	50－120	120－225	225－345	345以上
12	0	55－130	130－240	240－365	365以上
13	0	60－140	140－260	260－395	395以上

〔コメント〕一般労働者向けの評価指標は標準的である。管理職向けの評価指標の追加数は4つと多い。この社ではグループごとに目標協定が定められている。

15 バイエル社本社（製薬業，レバークーゼン市，2010年）

(1) 業績給は一般労働者にはない。ただし、①能力開発のために人事評価が行われている。

また、②年次特別手当（individuelle Einmalzahlung）がある。見ようによっては業績給

である。いずれも事業所協定で定めがある。この社でも能力開発が熱心に取り組まれている。それが高い収益を支えている。

②金額は平均して賃金の1%とする。評価基礎は、提案や参加プロジェクトでの寄与である。各人の支給額は従業員代表に通知される。事業所協定は、「各人の評価の理由を示すこと、金額の上限」を定める。誰にいくら支給するかは使用者が決定し苦情手続はない。珍しいことである。

- (2) 協約適用外職員に対して目標管理等がある。これは中央事業所協定で定められている。

労働者全員に利益配当があり、事業所協定が定める。目標100%達成時には賃金の6%が追加支給される。

協約適用外職員に対する評価は、①目標管理により、毎年上司との間で目標を合意し達成度を評価する。評価につき労働者に異議があれば、まず、より上位の上司を含めて評価の合意がめざされる。それでも合意が成立しなければ、つぎに、対等委員会(Paritätische Kommission)が決定を下す。この委員会の構成は、使用者側2人、従業員代表側2人である。この決定は取扱いを最終的に確定する。協約適用外職員の取扱としては通常である。

②協約適用外職員は役職給(Funktionseinkommen)を個別合意により定めるが、それとは別に、その労働者の総合評価(Gesamtpformance)により、さらに所属企業の利益の一部が、彼の役職給額に応じて配当される。

cf. バイエル社ケルン販売部門(1993年調査)との比較

ケルン販売部門：人事評価を実施。労働者全員に対して、成績手当支給の判断材料とされる。手当は25マルク(現在12.5ユーロ)単位でランクづけされ、最高額は月200マルク(現在100ユーロ)に達する。これに関する基準はない。上司の判断に任されている。これに関する事業所協定はない。上司が労働者個人ごとに調書を作成する。ここでは評価の理由も示される。

比較：両事業所とも使用者側(上司)に判断の裁量を認める珍しい事例である。おそらくこの企業の労使関係の慣行なのだろう。

16 プファイザー社ゲデッケ工場(Arzneimittelwerk Gödecke)(製薬業、フライブルク市、2010年)

ここでは業績給が支給されている。それは労働者との個別の目標管理である。珍しい。そのために事業所協定が規制する。労働者は上司と年間懇談を行い、目標を個人単位およびグループ単位で定める。両方とも同じ比重である。達成度評価で問題が生じれば労働者は従業員代表に助けを求めてくる。従業員代表の仲介により評価対立をめぐり妥協が成立する。

手当額は年間賃金の3%であり、労働者の平均で達成される。

事業所協定は入手できなかった。(送ってもらえない)

17 ローディ社（葉巻メーカー，フライブルク市，2010年）

業績給はない。ただし、特別手当（variable Vergütung）のために人事評価が行われる。それは利益配当の一種であり、必ず支給されるわけではない。年単位で行われ、事業所協定で定められている。それは組合のアドバイスにもとづいて作成された標準的なもの。

手当額決定の基準要素は、①事業所の収益度、②個人的な目標達成度、③業績評価、である。

① 人事評価：大きく4つの指標（具体的な評価事項を含む）につき、20ランク（大きく5段階で、各段階にさらに4レベルがある）で評価する。

評価段階：ある（vorhanden）、満足できる、良好である、とても良好である、卓越している。

指標1 業績能力（Leistungsfähigkeit）、完成度、仕事の質、指導

— 職務記述書（Tätigkeitsbeschreibung）に記述された職務を与えられた補助道具を用いてこなす、

— 所定時間内に仕事をこなす、

— レベルを確保した仕事の遂行、

— 仕事の遂行および職場が清潔で秩序だっていること、

— 指導スタイル、部下をもつ場合にはその動機付け、部下の評価、部下との会話、行動の計画を立てること、

2 柔軟性、新しい作業方法を身につけて活用する能力と姿勢（Bereitschaft）、チーム作業

— 新規を含め複数の職務（Tätigkeit）を遂行する姿勢、

— 新しい作業方法、手続き、技術に対して受け入れる用意があり、それを身につけて活用する用意があるか、

— 変化、再編成および改善に積極的に対応するか、

— チーム労働（同僚との協力、手助けの用意、新しい同僚などに対して知っていることを伝えること、指示を受け入れること、チームへの自らの貢献、自分と周囲に対する動機付けの能力）

3 企業内の規程と手続き要領の順守（例、安全、環境、時間管理）

a) 安全、環境

— 安全で環境に配慮した行動、慎重・確実な作業、

— 環境基準に関する規程の順守、

— 安全違反および環境を損なう状態および展開の認識と連絡

b) 時間管理

— 仕事開始や懇談等の遅刻または時間不順守

— 欠勤、休暇計画、帰責事由のない不在にあたり同僚への配慮

c) 手続き規定

— IQM 作業書に記載されているような職務の遂行

4 独立性、イニシアおよび問題解決能力

- 職務記述書 (Stellenbeschreibung 職位記述書) の範囲内で作業を自力で遂行する,
- 専門教育を通じて学んだ個々の職務を自力で信頼を得て遂行する,
- 個々の依頼を処理する,
- 起こっていることに対して取り組む率先力,
- 問題を認識し表現し, 自力で, またはチームで解決する能力。

年間懇談カードには, 評価者による評価の説明, 「他の課題・職務を担当する可能性・能力」の欄があり, 労働者本人の個人的な意見記入欄がある。

署名欄は, 労働者本人, 評価者 (上司) 双方がある。

「懇談票は人事記録に保管される。労働者はいつでも自分の人事記録を閲覧することができる」と記載されている。(苦情処理は記載なし)

これとは別に目標協定が任意に合意されている。自発的に個人目標を設定し, それが特別手当額に反映する。

〔コメント〕目的は年次特別手当 (利益配当) という, さほど大きな利害関係がない労働条件なのに, 業績評価事項は体系だって整備されている。組合のサポートを受けて, 従業員代表委員が研修を受けて取り組んだ反映である。

葉巻たばこ製造という現業労働者比率の高い事業なのに, 人事評価制度がよく取り組まれている。

18 大手化学メーカーC社 (久本・竹内77-78頁)

この企業では業績給支給のために業績評価が行われている。つぎの8つの指標のなかから, 職場の実情にあわせて原則として5つを選ぶ。①仕事量, ②仕事の質, ③自律性, ④多面性, ⑤積極性, ⑥コスト意識, ⑦協調性, ⑧指導。5段階評価である。

【醸造業】

19 醸造業労働協約 (Zander/ Knebel 1993: 36-37)

当該協約は醸造業に標準的な人事評価指標を定める。これは労働者と職員の双方に適用される。珍しいことに, 各指標につき, 職務ごとに重要度を3ランクに等級付けして重み付けを示し, それに7等級の評価点を乗じて, ポイントを算出するという手法をとっている。

評価の目的は, 業績手当支給のためである。平均して, 等級1の労働者で賃金の3%, 等級2の労働者で同5%に相当する金額である。

一 作業遂行

- 1 質: 仕事の質的な特徴
- 2 作業方法: 一般的な作業指示および作業方法の順序

- 3 仕上げ規定 (Fertigungsvorschriften) : 仕上げデータおよび仕上げ規定の順守
 <以下は指導的役割を有する者につき>
 - 4 計画し編成する能力 : 最良の作業結果をめざして労働者および作業器具類を調整して投入すること
 - 5 情報と指導 (Anleitung) : 労働者に、合理的および適時に、専門的および組織的に教えること
 - 6 管理 : 労務提供および作業の進展を見守ること
 - 7 指導行動 : 労働者を注意深く評価する ; 労働者を成長させる ; 適切な能力向上・昇進の提案
- 二 信 頼
 - 1 責任感 : 課題を状況にふさわしく目的適合的に仕上げる意思、安定して良心的であること (Gewissenhaftigkeit), 管理が少なくすむこと
 - 2 時間順守 : 課題を期限順守で仕上げること、個人的な時間順守
 - 3 作業姿勢 (Arbeitsbereitschaft) : 安定した労務提供
- 三 合理的な作業進行
 - 1 専門知識 : 現在の専門知識は作業要求 (Arbeitsanforderungen) に対応するか
 - 2 思考力・判断力 : 思考の活発さ (Beweglichkeit) および作業遂行に関わる判断での自立性
 - 3 作業計画 : コストを考慮したうえで自分の仕事を専門的組織的に計画する
 - 4 量 : 予定作業時間内での量的な生産性、目標指向および生産性
 - 5 協力 : 専門的および個人的な応接行動 (Kontaktverhalten)
- 四 作業器具類の注意深い取扱 : 待機課題を注意深く遂行する ; 破損の少なさ ; 機械、材料およびその他の補助用具の注意深い取扱
- 五 安全規定の順守 : 人的物的損害を避けるための安全規定の順守、労働者および施設に関わる環境保護規定の順守
- 六 自発性 (Antrieb) の強さ (等級 2 の者に対してのみ)
 - 1 関心・学習意欲 : 課題遂行にあたって積極性を示す ; 全体の関連を理解する努力 ; さらなる学習の意欲 ; 新しい作業方法に慣れる
 - 2 率先 : 課題遂行にあたり率先的に全力で取り組む ; 改善提案をする
 - 3 決定する用意 : 危機的な状況下でも適切に判断する
 - 4 責任をとる覚悟 : 自分の管轄内で責任を引き受ける ; 課題遂行のために責任を負う。

【小売業】

20 カールシュタット社フライブルク店 (職業訓練生用)

この事業所では人事評価が実施されている。その目的は、継続訓練計画および昇進の判断材料にすることである。評価指標および評価基準は、専門知識、顧客に対する態度、同

僚・上司に対する態度、個人的な学習態度および勤務態度の4つの柱である。下記は直接には訓練生用であるが、ほかの労働者の場合には、担当職務および役職に応じてやや詳しくなる。

人材育成計画が個人ごとに定められている。しかし、女性比率が高いこともあって、多くの労働者は昇進に関する関心が薄い。

A. 専門知識

- 1 商品知識および各品目に関する知識、とくに性質、利用可能性および環境調和性に関する知識を自由に使いこなせるか。
- 2 売上市場に関する知識、とくに地域の競争相手およびトレンドに関する知識を自由に使いこなせるか。
- 3 担当部門の商品経済制度の目的および構造を知り、そのための補助ツールを適切に利用できるか。
- 4 関連する法律・命令を順守し、機構上の規程をうまく適用しているか。

B. 顧客に対して

- 1 コントクトを適時に親切にとっているか。進んで、かつ適切に情報を提供しているか。
- 2 顧客の要望を把握し、商品使用方法を説明し、その利点を示し、異論に対して適切に対応しているか。
- 3 複数の要件、商品取り替え、苦情などの困難な状況でも注意深く、かつ適切に振舞っているか。
- 4 場合によっては部門を超えてでも、提供できる条件の中で顧客の要望を満足できるように努めているか。

C. 同僚・上司に対する態度

- 1 連絡取りのさいに、開放的で配慮をともなっているか。
- 2 グループにとけ込んで、ほかの者を助けているか。
- 3 同僚と協力しあい、批判に対して建設的に対応しているか。
- 4 自分の仕事を通じて、グループの作業成果を確実にするために貢献しているか。

D. 個人的な学習態度および作業態度

- 1 知識を吸収し、深め広げ、状況に応じて適用できるか。
- 2 アイデア、刺激または提案によって、学習や作業の成果に貢献しているか。
- 3 任された課題を確実・迅速に遂行しているか。
- 4 必要な作業を認識し、独立して処理しているか。
- 5 状況の変化にすみやかに対応し、負担が高まるときにも対応できているか。

【評価基準】 1：期待をはるかに下回る。2：期待をはっきりと下回る。3：期待をやや下回る。4：期待を満たしている。5：期待をやや上回る。6：期待をはっきりと上回る。7：期待をはるかに上回る。

21 カウフホーフ社フランクフルト店 (2010年)

業績給はない。人事評価は制度的にはない。

利益配当割増 (Gewinnbeteiligungsprämie) はある。そのために事業所協定がある。「今日は議長がいないので見せることはできない。」

動機付けを高める手段はない。以前は店舗ごとの売り上げに応じた店舗単位の手当 (Prämie) があった。

仕事ぶりのいい労働者に対しては、個人ごとに手当が支給されることがある。

22 ブレーメン貯蓄銀行 (2014年)

(1) 貯蓄銀行 (Sparkasse) は、名称が示すように一般市民がお金を預ける銀行であり、全国規模で預金量の3分の1を扱う。通常は公立であり、労働者は公務員に準じ、労働者代表は従業員代表ではなく公務員代表であるが、この貯蓄銀行は珍しく民間である。このような民間の貯蓄銀行が全国で、ハンブルクなど4カ所ある。したがって、適用されている労働協約は民間銀行用である。

行員の採用では、担当職務はたいいてい特定がなく、専門係員 (Sachbearbeiter)、すなわち何でも屋が多い。キャリアと研修を積むなかで、専門分野を形成していく。これは銀行業では通常のことである。勤続年数は長い。この銀行で毎年30-40人の職業訓練生を受け入れ、採用は受け入れ訓練生優先である。訓練生の学歴は、公的な職業学校 (Berufsschule) で、金融、商業、銀行商業職 (Bankkaufmann)、銀行経営などの課程の修了、またはギムナジウム卒が多く、これまでは大学卒は稀である。行員としての業務遂行には学歴は重要ではない。それでも上位役職に就くには大卒 (Studium 大学学修) が有利である。大卒資格取得やフランクフルト・スクール (ビジネススクール的一种) 通学は週末学校や夜間課程でも可能である。ブレーメン市でもフランクフルト・スクールの分校がある。銀行員はキャリアアップのためによく学ぶ。銀行内の職業訓練プログラム「貯蓄銀行アカデミー」もある。

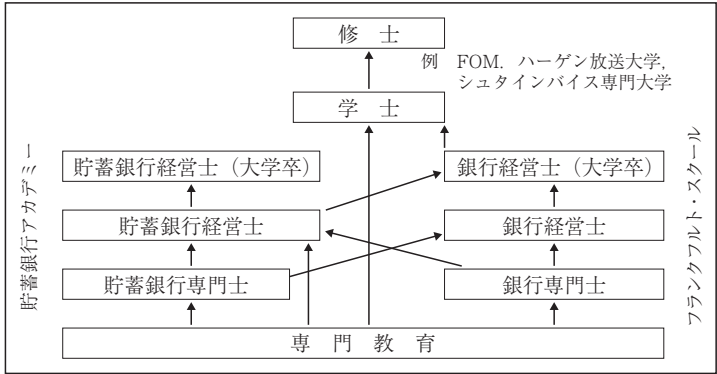
銀行員が昇進するうえで、協約等級4-6という下位等級の欠員補充では社内公募もあれば、公募なしに上司が選考することがあるが、協約等級7以上の補充では必ず社内公募が行われる。担当職種は、採用当初はたいいてい顧客サービス (Kunden-Service) 担当を務め、それから銀行内のより上位の役職に応募していく。賃金上昇よりも役職上昇に関心が強い傾向だという。

この銀行は従業員懇談を通じて行員の能力開発をめざすことに力点をおき、そのために2つの事業所協定を定める。能力開発プログラムのなかにビジネススクール「フランクフルト・スクール」を中心的に組み込んでいることが特徴的である (「フランクフルト」の名前がついているのは、フランクフルトがドイツ金融の中心であることに由来する)。業績評価は主に目標協定による。以下の事業所協定紹介は要約とする。

利益配当制度はあるが、その配当額には目標協定の達成度は影響しない。

(2) 事業所協定「支援 (Förder) 政策」

図表7 ブレーメン貯蓄銀行 研修制度フロチャート



社内研修プログラム「貯蓄銀行アカデミー」とフランクフルト・スクール課程を能力開発の中心に位置づけている。それぞれに銀行専門士 (Bankfachwirt 銀行専門職), 銀行経営士 (Bankbetriebswirt), 大学・銀行経営学修了の資格をおいている。大学卒の後には, 修士課程修了資格をハーゲン放送大学またはシュタインバイス専門大学 (Fachhochschule 高等専門学校) で取得できるプログラムを組んでいる。

修了	入学資格	期間、費用	費用関係	有給の職務免除
貯蓄銀行専門士	銀行営業職 (Bankkaufmann) 修了	・働しながら6カ月+3週間フル ・3,000ユーロ	修了点数により費用の一部が銀行から補助される。 1.0-1.4=90%, 1.5-2.4=80%, 2.5-3.4=70%, 3.5-4.4=40%。	・16日 (出席) ・5日 (学習)
銀行専門士 (商工会議所)		・働しながら2年 ・約5,000ユーロ		・3日 (出席) ・10日 (学習)
貯蓄銀行経営士	銀行商業修了+点数1・2	・5カ月間フル ・約8,000ユーロ		完全にフル免除
銀行経営士	銀行商業修了	・働しながら1年間 ・約4,500ユーロ		・7日 (出席) ・10日 (学習)
大学・貯蓄銀行経営士	貯蓄銀行経営士	・働しながら自己学習 (Selbststudium) + 8カ月フル ・約17,000ユーロ	再試験の費用は受験者本人が負担する。	・6日 (個別授業) ・出席学習免除
大学・銀行経営士	銀行経営士	・働しながら1年 ・約5,500ユーロ		・6日 (出席) ・10日 (学習)
学士 (Bachelor)	アビツァ + 専門教育。または実科学校 + 3年の職業経験	働しながら3-3.5年 ・約13,000ユーロ		・金曜免除 ・大学課程 (B テーゼ) のために10日
修士 (Master)	大学修了	働しながら1-2年 ・約13,000ユーロ		・金曜免除 ・修士課程のために15日免除

(3) フランクフルト・スクール活用の事例

職業訓練には、経費援助やそのために職務免除される場合もあれば、されない場合もある。ただし、貯蓄銀行アカデミーの場合には必ず援助される。

＜事例1＞銀行専門職課程（商工会議所主催）に関する上司の推薦を得る。それを経て、職員は商工会議所の修了試験をとまなう銀行専門職課程を修了し、続いてフランクフルト・スクールの銀行経営学課程に進むことの推薦を得て、その課程の修了試験に合格する。

この場合、支援政策にもとづいて、両課程のために職務免除され、費用援助される。

＜事例2＞職員が、銀行専門職課程（商工会議所）に関する上司の推薦を得る。それを経て職員は商工会議所の修了試験を経ることなく、続いてフランクフルト・スクールの銀行経営学課程に進むことの推薦を得て、その課程の修了試験に合格する。

この場合も、両課程のための職務免除および費用援助をさるう。

ただし、この場合、銀行経営学課程の修了試験に不合格の場合には費用援助を受けることはできない。その場合、職員は再試験を受験し、それに合格した場合には、事後的に費用を援助される。

＜事例3＞職員が上司の推薦なしに、この課程を修了し、銀行専門職資格試験に合格する。この場合には、職務免除も費用援助もない。

注：銀行専門士（Bankfachwirt = Certified Banking Specialist）とは、銀行の専門職であり、商工会議所（IHK）による修了試験に合格することにより資格を付与される。フランクフルト・スクールなどがそのための学習課程を提供しているが、この資格試験を受験するにはこれらの課程を受講していることは義務ではない。

(4) 事業所協定「従業員懇談および従業員育成制度（Mitarbeiter-Gespräch und Personalentwicklungssystem = GPS）」

これは、上司と従業員（Mitarbeiter）の懇談を通じて、従業員の能力開発をめざす制度である。

第1段階として、懇談に先立ち上司はまず従業員の能力到達段階を5段階で評価する。

第2段階として、上司と従業員の懇談で、今後1年間の質的および量的な目標が合意される。目標の内容は、貯蓄銀行の使命、戦略的な課題領域および模範（手本）から導き出される。目標の重み付けを定めることは予定されない。懇談は具体的な販売目標を合意することなどには利用されない。

また、懇談では従業員の強みをさらに強めるという意味で、従業員のいかなる肯定的な業績を強めるべきかについて、話し合われる。

さらに、生産性の意味で、いかなる職務は不要であり、いかなる業績および行動スタイルが重要ではないかが話し合われる。

第3段階では、当事者間で従業員の将来的な発展・成長のために、以下の点につき懇談される。

a) 従業員の現在および他の課題にとって、ないしキャリア・アップにとって、いかなる潜在的可能性および見通しがあるか。

b) 今後の資格向上措置として、何が具体的に合意されるか。

第4段階として、この懇談で従業員は、たとえば、チーム内および上司との間での協力、提供されている将来的な業績、特別な強み、改善可能性ないし個人的な目標、訓練などについて、上司と懇談することができる。

第5段階として、上司は従業員に、年間振り返りのなかで彼の総合評価のポイントおよびいくつかの重要な事項を語ることが望まれる。

＜準備＞両者の懇談の前段で、従業員には、貯蓄銀行のビジョン、戦略およびモデル（手本）に関して、またそこから生じる単位組織の目標が情報提供され伝えられる。それによって目標への従業員の貢献が明らかにされ、個人的な目標を導き出すことが可能となる。

両者は対話（Dialog）に先立ち、従業員が提供した業績に関する要約を示す。両者はそれにつき話しあい、将来的な目標を具体化するのに役立てる。懇談を通じて従業員の自己評価と外部評価の違いが調整される。

＜実施＞懇談を実施するために従業員との期日設定は早期に合意される。時間の長さは、すべての対話の内容を話し合えるように適切に確保される。

＜事後の取扱（Nachbereitung）＞合意により従業員と上司は目標達成に同じように責任を負う。両者の間で、少なくとも6カ月後には目標の現状に関する懇談が行われる。上司は、「人材育成の現場での第一歩」として、合意した資格向上措置を具体化する責任がある。

＜紛争解決＞従業員がGPS対話にもとづく結果を了解しない場合には、そのことは「評価に了解しない」の欄に記入・記録される。従業員は、なぜ了解しなかったかにつき意見を述べる機会が与えられる。

(5) 研修プログラム

図表 8

＜例1＞銀行専門士（フランクフルト・スクール）	
内 容	<p>(1) 必修科目（Pflichtmodule）</p> <ul style="list-style-type: none"> — 銀行経営学概論 — 経営学 — 国民経済学 — 法学 — ワークショップ「顧客相談」 <p>(2) 選択科目</p> <ul style="list-style-type: none"> — 民間接客業 — 不動産業 — 企業接客業 <p>(3) 中間試験</p> <p>(4) 商工会議所の筆記試験</p> <p>(5) 商工会議所の口述試験</p>

期 間	22カ月／4学期 (Semester)
受講資格	(1)銀行商業としての職業専門教育 (Berufsausbildung) 修了, (2)金融機関での1年以上の職業経験をともなうて, 他の商業的職業専門教育, または(3)金融機関での4年以上の職業経験
修 了	課程「銀行専門職 (フランクフルト・スクール金融・管理)」を優秀な成績で修了し, かつ, 商工会議所試験「試験済み (geprüft)・銀行専門職」に合格すること
目標グループ	専門的個人的に成長し, 銀行業のあらゆる部門で多様な課題を引き受けようとする意欲ある (engagiert) 従業員
期 限	申込期日および課程開始はそれぞれ春／秋
費 用	申込み 100ユーロ 授業料 学期ごとに1,100ユーロ (約14万円) 教 材 270ユーロ

図表9

＜例2＞銀行経営士 (フランクフルト・スクール)	
内 容	<p>(1) ワークショップ: 本人の成長 (Persönlichkeitsentwicklung), プレゼンテーションおよびレトリック (修辞学), ストレス克服, 最初の指導的責任, ビジネス・エチケット</p> <p>(2) 銀行専門科目</p> <ul style="list-style-type: none"> — 銀行管理 — 収益管理 — リスク管理 — 小口および個人の預金・貸出 — サービス管理 — サービス過程 — 応接方法 (Beziehungsprozess) — 法人預金・貸出 — プロフィール管理 <p>(3) 銀行計画ゲーム 銀行全体の経営に関するコンピュータによるシミュレーション</p> <p>(4) セミナー 銀行関連の専門科目のなかから自由に選んだテーマ</p> <p>(5) 筆記の修了試験</p> <p>(6) 口述の修了試験</p>
期 間	2学期
受講資格	銀行専門職 (商工会議所), または同等の資格を有する志願者
費用	全体で4,450ユーロ (約58万円)

(一部略)

〔コメント〕こども従業員の教育訓練に熱心であり、その方法は面談を通じて個人に目標を持たせることである。訓練方法としてベルリン国民銀行が体系的業績評価によるのとは対照的である。当行では体系的業績評価は用いられていない。ここでは資格向上の意思がない者は不要とされている。社内人材募集要領をみても、資格取得を重ねて昇進していく様子がわかる。

資格取得、研修受講が事業所協定に体系的具体的に記述されている。プログラムでビジネススクールであるフランクフルト・スクールの講座を全面的に組み込み、同時にプレーメン貯蓄銀行としての訓練プログラムを組んでいる。分校がプレーメン市にもあるので、従業員は夜間および週末に学ぶ。調査ではフランクフルト・スクールのいろいろなプログラムを受け取った。

23 国民銀行およびライファイゼン銀行 (Raiffeisenbank 農業組合関係) 適用の協約「業績および／または成果を指向した賃金 (leistungs-und/oder erfolgsorientierte variable Vergütung = LEV - TV)」(2012年締結)

基本協約10条および賃金協約2条で確定された協約賃金は、一部が業績および／または成果 (Erfolg) を指向した変動的な賃金 (variable Vergütung) に関する事業所内の取り決めによって代替されうる。変動的な賃金部分の支払は、個人またはチームの個人ごとの業績・成果を考慮して行われる。協約は業績・成果を指向する支払の要件および最低限の条件を定める。協約賃金を上回る支払が許されることは、これにより影響されない。従業員代表がある事業所では任意の事業所協定によってのみ導入されうる。従業員代表がない場合には、協約に対応する取り決めが個別契約で (einzeltertraglich) なされうる。

1条〔変動可能な分量〕

2004年以後、議事録**を考慮のうえで業績・成果を指向した賃金の部分は、最大で協約にもとづく年間賃金の8%である。業績・成果を指向した賃金に関する事業所内の取り決めなしにそれが支払われる場合には、協約上の賃金請求権は、それに対応して割り引かれうる。変動的な部分の支払は事業所内で取り決められている規定にもとづいて行われる。事業所内の取り決めにもとづいて協約が適用される労働者は、協約賃金の少なくとも92%を保証される。

2条〔配分ルール〕

変動的な賃金部分は目標協定にもとづく。それは量的および／または質的な目標を合意することができる。

業績・成果指向的な対応する賃金制度は、つぎのことを定めなければならない。

- 目標の種類、数および場合によっては比重、
- 達成度とそこから生じる賃金の関連性。

目標協定期間は原則として暦年である。

目標協定期間のために複数の目標が合意して協定されるものとする。目標は異なって比重を与えることができる。事業所当事者は目標達成度等級を定める。合意された目標およ

目標達成指標は職務・チームおよびそれと結びついた課題と関係しなければならない。目標達成は本人から影響を及ぼすことができるものでなければならない。事業所で合意された幅（最大で92-109%）の範囲内で、目標達成に応じて賃金に対する個人の請求権がある。

変動的な賃金の基礎となる目標は、賃金期間に対応して書面で確定されるものとする。目標協定にとって重大な枠組条件が変更された場合には、目標ないし成果指標を修正することができる。修正・変更は当事者の合意によってのみ行われる。それぞれの目標達成度は「求められることと現状の比較（Soll-Ist-Vergleich）」にもとづいて確定され、労働者の要望があれば説明される。事業所内では中間懇談を予定することができる。

3条〔紛争解決〕

任意の事業所協定は事業所当事者間および上司と労働者の間の、目標および達成度に関する紛争を解決するための定めをおかなければならない。

4条〔従業員代表の情報〕

必要な場合には、従業員代表は個々の目標協定の閲覧を要求する権利をもつ。業績単位期間満了後、銀行は従業員代表に適切な資料にもとづいて、銀行全体で配分された変動的な賃金全体につき、組織単位ごとに金額および配分を包括的かつ適時に情報提供し、説明をする。

24 ベルリン国民銀行（2014年）

労働者は3,000人余り。人事評価は実施されている。そのための事業所協定はテーマ別に5つある。人事評価の目的は、利益配当（Tantieme）および人材育成である。

一 利益配当は、銀行全体の収益状態、グループ目標の達成度および個人評価が3分の1ずつの比率で考慮されて個人ごとにきめられる。グループ目標は上部から決められる。

- ・業績評価方法：協約労働者は体系的業績評価により、協約適用外職員ではさらに個人目標が加わる。

指標：①作業結果（特定の時間単位内での作業量を考慮したうえで、仕事遂行および提供された仕事の質）

②作業行動（以下の5点に関する能力および姿勢。1. 共同の目標達成のために課題に対する責任を引き受ける、2. 結果指向的に、および自己責任をもって働く、3. 一緒に考える、4. 必要な変更を行う、5. 自分の知識と能力を自力で拡張する）

①と②は50%ずつで同じ比重で考慮される。この指標は労働者全員に統一的に適用される。上司はこの指標に関する評価で検証可能でなければならない。

上司の評価は確定的である。これに対する労働者の異議は苦情申立権の項で扱われる。利益配当は毎年5月15日に支給される。

評価度と利益配当額の関係：評価は95%達成から5%刻みで140%達成まで10段階で行われる。100%達成を標準とする。利益配当額はそれに応じてその者の月給額の37.5%から100%までの10段階にランク付けされて加算される。したがって、基本給に対する利益配当の比重は大きい。

なお、協約適用外職員では、協約適用外職員内部で4段階の賃金格付けがあり、それに応じて基礎利益配分が3,500ユーロ、5,000ユーロ、6,500ユーロ、それ以上の金額で支給される。さらに、個人ごとの目標達成度に応じて上積みされる。

利益配当に関する事業所協定は12頁であり、協約労働者および協約適用外職員の双方に適用される。

- この体系的業績評価結果を参考に能力開発の懇談が行われる。
- 苦情申立：前年度15件あった（労働者3,000人余り）。

取り扱う委員会は人事部側と従業員代表側で各2人から構成される。苦情を委員会で最大限合意して処理するが、合意不成立の場合には、使用者側委員および従業員代表側委員が交代で第2票をもって多数決により決定する。

二 個人懇談用

- ・目的：評価者と被評価者の協力のための信頼関係を築く、
- ・業績および行動に関する指標につき、オープンかつ体系的に振り返る、
- ・業績結果と行動につき双方が説明と期待を述べる、
- ・労働者の今後の職業的な成長のために話し合う。

適用対象労働者：50歳を上回る者は除く。（これはドイツでは通常のこと。50歳以上はもはや成長を期待できない。）

- ・実施時期：定期懇談は2年ごと。ほかに臨時がある（試用期間終了，配置転換，退職時，本人の希望ある場合など）。
- ・評価者の研修受講に関する定め（略）

三 評価懇談表－うち「業績・行動評価」の項

図表11 評価懇談表「業績・行動評価」

卓越した業績を示し、要求をはっきりと上回り、明白で顕著な強みを示す	要求を上回り、強みが認められる	要求を完全に満たす	要求をほとんどで満たす。だが、参加（Engagement）によって克服されるべき改善（Entwicklung）の必要性がある	要求を頻繁に満たしていない。改善の必要がある	要求を満たしていない
評価等級 6	評価等級 5	評価等級 4	評価等級 3	評価等級 2	評価等級 1

専門知識：それぞれの専門分野および関連する分野で、担当課題に関わる専門知識，できることおよび経験の幅広さおよび深さの現状。

<得手>

<発展の必要性>

□

四 評価の準備書

例，専門知識：①あなたの課題領域に必要な専門的能力，知識および方法（Methode）はどれほど幅広く深いか。あなたの経験の豊かさはどれほどか。

272

③隣接の課題領域においてあなたの課題にかかわる専門知識はどんなか。どの程度あなたは事業所内のつながりを知っているか。(以下、略)

なお、管理職用にはさらに別の指導・懇談に関する事業所協定(4頁)がある。

〔コメント〕以上、人事評価に関して事業所協定が定められている。全体として当銀行でも行員の能力開発に強い関心を払い、従業員懇談のために時間を割いている。

利益配当は、内容的には企業収益、グループ目標達成度が強く反映している。銀行業は収益が変動的なので、このような仕組みになるようである。人事評価は利益配当のための利用が主目的で、人材育成目的は副次的であり、これは銀行業では珍しいという印象をもつ。

国民銀行用協約は業績評価方法として目標協定を予定するが、当銀行では体系的業績評価をとる。

この銀行で労働者の署名の意味は、評価に同意するか否かである。

25 マイントツ国民銀行(マイントツ市, 2013年)

年次特別手当の一つの業績給(Leistungsvergütung)支給および能力開発のために人事評価が行われる。事業所協定あり。

- ・事業所協定の前文: 人事評価(Mitarbeiterbeurteilung)は透明で、検証可能な(nachvollziehbar)な方法で行われる。
- ・実施のために部下をもつ管理職は研修を受ける。
- ・評価方法は、目標協定(個人またはグループ)または体系的業績評価による。いずれを適用するかは協議により定める。
- ・目標は特殊で、測定可能であり(messbar)、要求に即した、現実的で、かつ、期限が定められていることとする。(SMART原則による)
- ・【目標協定】書式: 個人またはチームごとに5項目の目標を合意する。目標は各人の担当職務に応じた仕事の量、質、期限などを定める。うち第5項目は、自己啓発・能力開発である。評価懇談では本人と評価者の双方が目標項目ごとに話し合い達成度を記述する。両者の署名欄がある。能力開発の評価票には、「過去2年間に参加したセミナー一覧」の項目がある。これにもとづいて今後の能力開発計画を相談する。
- ・目標達成度と手当支給の関連につき定めがある。達成度50%未満には不支給。それを上回る達成度に応じて、50-60%には測定基礎額(Bemessungsgrundlage)の35%, 61-70%には同45%, 71-80%には同55%, 81-90%には同65%, (途中にいくつかの段階をおき)同115%を上回る者には同150%が支給される。
- ・【体系的業績評価】4つの柱、15の具体的指標が記述されている。各項目につき6段階で評価される。評価レベルは、a. 不十分、b. はっきりと不足がある、c. 少し不足がある、d. 足りる、e. 平均を上回る、f. 卓越している。

• 評価指標

- A. 専門性 (Professionalität) — 1. 専門知識, 2. 販売力 (Vertriebsstärke), 3. 独立性, 4. 判断力 (Entscheidungsfreude), 5. 権限委譲の用意 (チーム能力),
- B. 責任 — 6. 目標追求努力, 7. 信頼性, 8. 質意識, 9. コスト意識,
- C. 積極性 (Begeisterung) — 10. 作業配置, 11. 積極性 (Aktivität)・率先力, 12. 継続訓練への姿勢,
- D. 社会的行動 — 13. 情報行動, 14. 応接形態 (Umgangsformen), 15. チーム能力。

<コメント>国民銀行用協約は業績評価方法として目標協定を予定するが、当銀行では目標協定または体系的業績評価の選択制をとる。民間では珍しい。ここでも検証可能な評価が求められる。評価指標に「専門性－専門知識, 販売力」が求められる点は特色である。

目的が支給と能力開発の2つであることが反映して、目標協定でも人事評価でもそれに対応する評価項目が入っている。目標協定はSMART原則によることが明記されている。

なお、この従業員代表議長はキリスト教労組傘下組合所属である。

26 ブレーメン州立銀行 (2014年)

- 1 労働者は2,000人余り。労働者は州公務員であり、ブレーメン州公務員代表法の適用下にあり、公務員代表が設置されている。

人事評価は全行員を対象に実施。目的は能力開発である。利益配当制度はあるが、業績評価結果は支給額には影響しない。利益配当はブレーメン州公務員代表法の定めにより、公務員代表との共同決定事項とされ、誰にいくら支給されたかのリストが公務員代表に渡されている。協約上乗せ支給もあるが、業績評価には影響されない。

教育訓練制度は銀行の内部と外部の両方にある。すなわち、銀行内でも研修プログラムが組まれている。

- 2 個人面談の実施要領につき、勤務所協定「相互協力的に従業員 (Mitarbeiter) の潜在能力および業績を向上させる制度 (IMPUS)」で定められている。やり方として体系的業績評価と目標協定の組み合わせが用いられている。IMPUSの趣旨・目的に関する説明書、各評価指標に関する5頁の説明書がある。

図表12 相互協力的に従業員の潜在能力および業績を向上させる制度

氏 名
職員番号
直属上司
職 務
部 門

懇談の契機
日 付
評価期間
採用時期

第 1 部 業績評価

- A：要求に対応しない
B：要求に部分的に対応する
C：要求に完全に対応する
D：要求を上回る

従業員の主たる担当課題	作業結果の質				作業結果の量			
	A	B	C	D	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
従業員の追加的な課題	作業結果の質				作業結果の量			
	A	B	C	D	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
業績評価に関する説明								
作業業績の総合評価	A		B		C		D	
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

第2部 コンピテンシー評価（仕事ぶり（Arbeitsverhalten）
にもとづく能力、完成度および知識の評価）

A：まだコンピテンシーはない
B：知っている
C：それができる
D：専門家である

鍵となる コンピテンシー分野	含まれる個別のコンピテンシー	コンピテンシーのレベル			
		A	B	C	D
専門的 コンピテンシー	立ちあげ（Aufbau）、保持および投入	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
方法的な コンピテンシー	プロジェクト管理コンピテンシー	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	司会およびプレゼンテーションのコンピテンシー	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	仕事の組織化	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	管理にかかわる方法的知識	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
営業 コンピテンシー	販売コンピテンシー	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	目標および結果を指向する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	企業家的な思考と行動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
個人的な コンピテンシー	参加と自己責任	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	学習の姿勢と能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	行動し貫徹する能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	問題解決、決定および具体化する能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
社会的な コンピテンシー	チーム能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	コミュニケーションおよびコンタクトをとる能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	紛争解決および批判する能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
指導能力	戦略をたて見直しをするコンピテンシー	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	模範的役割の認識	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	業績とチーム精神の強化・促進	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

コンピテンシー評価の説明	
--------------	--

上位にある強み

コンピテンシー	理由・説明

第3部 潜在能力の評価／能力開発計画

- (1) 前年の能力開発合意の振り返り
- (2) 翌年の特別な挑戦の概要
- (3) 潜在能力の評価
- (4) 従業員本人の能力開発希望
- (5) 翌年の能力開発合意

第4部 懇談結果

従業員の意見（両者の署名）

〔コメント〕この銀行も従業員懇談を通じて能力開発に熱心に取り組んでいる。ここでは体系的業績評価と目標合意の両方組み合わせ型を用いている点に特色がある。マインツ国民銀行が2つの方法の選択制をとるのと異なる。

利益配当制度にも協約上乘せ支給にも業績評価結果が反映しないのは珍しく、おそらく公務員代表が強く主張したことによるのだろう。

【保険業】

27 プロヴィンツィアール・ラインラント保険（デュッセルドルフ市、2013年）

- ・労働者2,000人全員に対して人事評価を実施。
- ・目的：能力開発。そのプラン設計のために本人と上司の懇談が重要。事業所協定で定められている。

昇給するには上位職位に移るしかない。

事業所協定「評価と昇進のための従業員懇談」一目標は人材開発と昇進のためであることが明記されている。「定期的に体系的な評価と昇進のために、労働者の人材開発をはかる。」また、「協力 懇談の構想は協力の基礎のうえに成り立つ。実施には当事者間の率直で信頼に満ちた人間関係と、客観的で自己批判的な行動をとる当事者の意思を必要とする。当事者間に明確な評価の違いがある場合には、希望すれば上司のさらに上位の上司に関与が求められる。以上のこととは関係なく、労働者が従業員代表と、重度障害の労働者が重度障害者世話人（Vertreter）と相談することは妨げられない。」

- ・懇談カード：前回懇談の記述確認。

項目は大きく5つの柱である。それぞれにつき両当事者が5段階で評価する。そのさいに各項目で「得意な点、苦手な点」を記入する。

- ① 専門知識：職務部門におけるあらゆる業務をこなすために必要な知識の幅と深さ。
- ② 作業結果：費やした費用を考慮のうえで、質（正確さ、完全さ、ミスのなさ）および量（所定時間内に達成した業務量）。具体的な職務におけるこれらの諸要素の重要度。
- ③ 作業行動：積極的に課題に立ち向かい、独立して体系的に働く、責任をもって引き受ける、ならびに自らの知識を広げる能力と姿勢（Bereitschaft）。

- ④ 販売・顧客指向（-orientierung）：販売協力者および内外の顧客との、信頼と高い評価に裏付けられた積極的な関係を築き保持する能力と姿勢、および、相手の状況に自らをおき、そのニーズを理解し、販売協力者および顧客を最大限手助けする能力と姿勢。
- ⑤ 協力：上司および同僚との関係の形成。作業課題を共同で解決するための率直さ。知識と経験を適時に目的に即して伝えること。
- ⑥ 総合的評価：前記各項目の包括的な評価。ほかの評価観点からみた補足。
- ＜得意な点を伸ばし弱点を克服するために合意＞：そのための措置につき合意する。また、同僚を伸ばすために適切な方法を、期間を定めて合意する。
- ＜必要とあればさらなる進展のために＞評価者からみてキャリア・アップのために望まれる方向性。現在の担当職務を超えた担当ないし役職の具体的な変更提案。
- ＜被評価者の意見＞評価者の評価、および進展のための提案に対して同意するか否か。本人の補足的な記述。

〔コメント〕この保険会社では、アリアンツ（Allianz）社（藤内1994・121頁A社）のように業績手当支給のためではなく、能力開発のために人事評価を行う。事業所協定はその旨を明示する。ビクトリア（Victoria）保険会社（藤内1994・122頁B社）と同じである。この対照をみると、この社では従業員代表の主導でこれが行われていると推測される。この社では保険会社業界内では組合組織率が高く従業員代表活動が活発である。

従業員同士の協力で成果達成をめざすのは業界のなかでは珍しいかもしれない。

労働者の署名の意味は、評価に同意するか否かである。

28 アラーク保険（デュッセルドルフ市、2014年）

(1) 概要

- ・労働者数969人，うち男性46%，女性54%。家族経営である。
- ・目標協定が全員に対して行われる。

目的は能力開発であり，金銭支給とは関係ない。それゆえ，当事者は達成度評価にさほど拘らない。それに関する事業所協定はなく，書式があるだけである。その意味では使用者側主導の実施である。これにもとづいて研修計画が立てられる。大卒者はどんどん挑戦している。

教育訓練企画（企業内，外部）は夜間や週末・休日に行われる。上司と懇談のうえ，本人の希望のもとづいて計画を練る。受講にあたり企業が授業料の一部を補助する。

時間外労働は少なく，労働時間口座が利用されている。利益配当はない。

- ・職員のうち30%が協約適用外職員であり，彼らの賃金制度ではランク分けはなく，すべて個別に上司と交渉して賃金が決定される。
- ・なお，当社では採用は職業訓練生（2年半－3年間）のなかから優先的に行われる。したがって訓練生採用の選考が重要である。最近2－3年間は訓練生の採用はないが，以前は訓練生はほぼ全員がその後，従業員として採用されていた。

訓練生は公立職業学校 (Berufsschule) 卒であり、大卒でも総合大学 (学術指向が強い) 出身ではなく、たいていは専門大学 (Fachhochschule 高等専門学校) 出身である。大卒者の就職では、大学在学中に関心をもつ企業でインターンシップ (Hospitation) に参加し、そこで自分の適性と熱意をアピールし、その企業に就職したいのであれば、インターンシップ終了後に、ことあるごとに連絡をとり、試用期間採用の身分につなげていくという。

当社でも職員は資格向上のために夜間や週末・休日に通う課程で引き続いて学ぶ。その課程は総合大学や私立大学 (職業指向が強い=授業料あり) である。フランクフルト・スクールも利用されている。同時に、社内教育訓練プログラムもある。

(2) 目標協定懇談書式の例

状況, 目標および発展

職員 A と上司 B の間の合意

対象期間:

状況 次期へ向けての出発点

記録 イ 業績

A さんの業績および参加はとても肯定的である。

ロ 行動および協力

A さんの行動および協力は、たいていの状況下で情緒的で、しばしばチームと本人の間で作業横断的である。

ハ 適性および発展

いずれの点も肯定的である。A さんは多くの特別な課題を引き受けている。

目標 業績目標, 行動目標, および／または学習目標

目標 1: 法律改正, CZ, VM 合意およびチームに対する改正の影響を解明する。

(イ) 成果が測定される指標

- チーム・コミュニケーション
- 選別 (Aufbereitung) と表示

(ロ) 中間期日: 2011年11月30日 最終期日: 2012年2月28日

(ハ) 支える措置: 雑誌, チーム, インターネット

(ニ) この目標によって追求されるアラーク社の重要な価値: 展望 (Weitsicht), 率直さ, 活動力 (Tatkraft)

目標 2: パンフレットおよび特別課題における実習 (Einarbeitung)

(イ) 成果が測定される指標

- チームへの持ち込み
- 支援。チームリーダー

(ロ) 中間期日: 2011年12月31日 最終期日: 2012年2月28日

(ハ) 支える措置: チームからの情報, TC, RA

(ニ) この目標によって追求されるアラーク社の重要な価値: 先駆者

〔コメント〕能力開発目的のために目標協定方式をとる。そのための懇談を重視する。これはコンセプトが明快である。個人の目標協定例を紹介しているが、これをみて私には、これが達成度評価をしやすいか否か、正確には理解できない。目標協定は業績給支給のためではなく能力開発目的なので、達成度評価にはさほど拘らない事例である。

従業員中で女性比率が54%と高く、従業員中の能力開発意欲はさほど高くなく、そのことが使用者主導につながっているのであろうか。

【準公共部門】

29 ドイツ鉄道（ベルリン市、2014年）

一 概要

ドイツ鉄道は労働者数29万人、株式会社方式で株の100%を連邦政府がもつ。これは多くの市街電車運行会社でみられる所有形態である。使用者と従業員代表の関係は、関係会社を含むコンツェルン単位でルール形成され、合意はコンツェルン事業所協定として締結されている。その一つとして、業績指向の賃金（leistungsorientierte Bezahlung）が事業所協定で定められ、業績評価にもとづく業績手当がある。それは利益配当に業績評価を反映させて個々人に差額を設けたものである。したがって、毎年の支給は確実ではない。

人員募集の方法は社内公募により、それで充足できない場合に初めて外部募集される。それは事業所協定に定められている。その意味では内部労働市場である。

賃金体系は範囲レート職務給である。同一レート内での号俸昇給は約5年ごとと長い。民営化以前は公務部門だったので2年おきであった。

人事評価は手当支給と能力開発の両方に用いられる。ドイツ鉄道では人材育成が重視されている。「社会調和的な（sozialverträglich）な企業運営である」（中央従業員代表議長）。苦情処理は協定にもとづく労使対等構成の委員会が管轄する。ただし、申立件数は少ない。

二 コンツェルン枠組事業所協定「従業員指導」（2011年、12頁＋付録20頁余り）

この協定はドイツ鉄道における人事指導（Mitarbeiterführung）の諸原則を労使合意で定めている。まず、ドイツ鉄道の運営原則における5つの価値（責任をもつ、経済的、顧客指向、協力的、進歩的）を踏まえて、人事指導も展開されることが確認される。管理職、従業員および人事部が果たす役割が確認される。

当社では、業績、コンピテンシー、潜在能力（Potenzial）および能力開発のキーワードにもとづいて人事指導が行われる。そこで協定では、これらの用語の意味が明らかにされる。

1 業績

(1) 定義

- ・それは職務遂行の範囲内でもたらされる、
- ・それは、コンピテンシー、動機付けおよび枠組条件から導き出される、
- ・それは個人ごと、および場合によっては集団的な作業結果で測定され評価される、

- それは、職務で定義されている要求、ないし結果指向的に予め定められた業績指標に関する情報で算出されうる、

(2) 業績評価 (Leistungsbewertung) の内容上の原則

労働者では業績評価の重点は、課題遂行にあたっての作業結果および作業行動を定義された業績指標にもとづいて、または課題遂行にあたり定義された期待に照らして、および／または目標協定が合意されている場合には目標達成度に照らして振り返ることにある。

業績評価は、日常業務、ないし反復される定期課題、および場合によっては特別な課題およびプロジェクトにおける課題および責任分野を考慮する。そのさいに管理職は、具体的な事例に関する評価を確定する状態にある。必要とあれば管理職は改善の可能性を示す。

管理職に対する業績評価は少なくとも目標達成度にもとづく。業績行動および指導行動のさらなる要素として、業績評価も考慮されうる。

目標協定が合意されている場合には、それは定期的に年間サイクルで行われる。

2 コンピテンシー

(1) 定義

- それは、実際にできること（能力、仕上り度）、知識および経験、職務の遂行を可能とする本人の人柄にかかわる、
- それは業績の前提条件であり、潜在能力を確定する基礎である、
- それは課題遂行および観察されうる作業行動にもとづいて、個人につき評価される。

(2) ドイツ鉄道コンツェルンのコンピテンシー制度

当社のコンピテンシー制度は、我々のコンツェルン価値観および模範を基礎とする。それは従業員育成の中心的な要素であり、従業員に対する重要なコンピテンシー要件を定義する。

この制度の重要な構成要素は、従業員全員に対する期待として定式化される価値志向的な特殊な要求である。この特殊な要求はコンツェルン管理のコンツェルン全体のプロセスにとって共通の基盤をなす。それはつぎのように定義できる。

<価値志向的な行動>

顧客指向	経済性	進歩性	パートナー性	責任
顧客指向的な行動は、内外の顧客のニーズを知り、尊重し、自分の行動を顧客に念頭におこうとする態度に表れる。	経済的な行動は、資源を効率的に取り扱う能力、良好な業績および恒常的な改善を含む。	進歩的な行動は、変更に対してオープンであり、チャンスを認識し、および自分の雇用能力向上に取り組む姿勢および能力に表れる。	パートナー的な行動は、他人に対してオープンで公平で敬意をもった応接および協力の姿勢に表れる。	責任ある行動は、企業内および外部第三者との応接のいずれでも、倫理的に非難されず、責任感のある行動に表れる。

(3) 内容上の原則

コンピテンシー評価 (Kompetenzeinschätzung) は、原則として、資格向上および能力開発の必要性の体系的な確定に役立つ。必要があれば、この評価は業績評価とならんで潜在能力表出 (Potenzialaussage) のための基礎を提供する。

コンピテンシー評価は、一般的または職務に特有な行動指標 (-indikator) にもとづいて行われる。いずれのコンピテンシーも原則として特徴付け、定義および行動指標を通じて記述される。多数のコンピテンシーの体系的な把握はコンピテンシー・プロフィールを生み出す。社内のこのプロフィールの形成は企業レベルで事業所組織法77条にもとづく共同決定に服する。

3 潜在能力

(1) 定義

これは、業績およびコンピテンシーを基礎に評価された、特定職務への本人の適性である。

その職務は、専門職務、プロジェクト職務および管理職務でありうる。

(2) 内容上の諸原則

従業員および管理職の能力開発にとって特定の職務ないし役割への適性を考慮される場合、それは業績評価およびコンピテンシー評価と並んで、潜在能力評価も重要である。潜在能力表出は、役割に関する将来的な要求に反映されるものとする。

潜在能力評価は業績評価およびコンピテンシー評価を考慮して行われる。潜在能力評価は他の診断方法 (例、対話手続き、集中インタビュー、アセスメントセンター) の方法によっても代替的に、または補充的になされうる。代替的または補充的な診断方法の実施に関しては、当該従業員の上司の同意のもとに責任ある人材管理部が決定する。

潜在能力表出は24カ月を有効期間の上限とする。

潜在能力評価のためには有効な方法 (例、複眼原則 (Mehr-Augen-Prinzip)) がとられる。

具体的な役割のための適切な候補者の選考を含めて、管理職の質を確保するために、管理職のための潜在能力評価が必要である。

専門職 (Fachkräfte) ないしプロジェクト・リーダーのために、職業的な能力開発計画の補充として潜在能力評価が役にたつことがある。

4 能力開発

(1) 定義

能力開発とは、以下の措置すべてを含む。

- ・従業員を、彼が現在担当している課題の遂行で手助けするもの、
- ・従業員の新規または別の課題を準備するもの、
- ・それによって従業員がコンピテンシーを向上させるもの、
- ・彼のエンプロイアビリティ (Beschäftigungsfähigkeit 雇用される能力) 向上に

役立つもの。

(2) 内容上の諸原則

業績評価またはコンピテンシー評価が行われる場合には、特に欠点が確定される
とき、資格向上措置または能力開発措置（Entwicklungsmaßnahmen）が合意され
る。

能力開発措置の誘導のための基礎として、業績評価およびコンピテンシー評価に
もとづく認識、場合によっては潜在能力評価の結果が役にたつ。

職務に特有な職業訓練（Weiterentwicklung）および資格向上のための措置に関す
る合意は、確定された必要性にもとづき、課題の変更または重点変更、配転ないし
は配置変更の可能性を含む。従業員の利害および関心は、彼の課題領域および責任
領域に関連して考慮される。

能力開発措置の合意として、職務に特有な負担の改善措置も含まれる。

それぞれの措置のために、対応する具体化の期日が確定される。同意された時期
の終わりには、その実施が検討され記録される。

合意され記録されたそれぞれの措置は原則として実施される。合意された措置が
経営上の理由または従業員本人の個人的理由により実施されない場合には、それは
理由が記録され、将来の能力開発合意にあたり考慮される。

従業員のなかで、目標グループによりいくつかの取扱タイプに分かれる。従業員対
話が本人と上司の間で行われることを前提に、目標協定をとまうか否か、いかなる
タイプの評価かにより、下記の表のように分類される。ドイツ鉄道では従業員対話を
重視している。

モジュールのタイプ	目標協定なし の従業員対話	目標協定をとま う従業員対話
モジュール A：目標協定なしの業績評価	原則必須	———
モジュール B：目標協定をとまう業績評価	———	必須
モジュール C：コンピテンシー評価	原則必須	必須
モジュール D：潜在能力評価	選択可	必須
モジュール E：資格向上・能力開発	原則必須	必須

5 業績評価の指標

(a) 仕事の質：従業員は、

- 内外の顧客の期待を満たしている、
- 目標とする作業結果を達成している、
- 職務遂行にあたり、鉄道に特有な、または法律上の指針、および合意されている
標準を順守している、

- (b) 作業の効率性：従業員は、
 - ・その活動で適切に優先順位をつけて、組織している、
 - ・仕事上の支出および利用を有意義な展開のなかで行っている、
 - ・作業資材を資源節約的に使用している、
 - (c) 参加および取組姿勢（Einsatzbereitschaft）：従業員は、
 - ・その役割において、新規および部分的には追加的な課題を引き受ける用意がある、ないし、引き受けている、
 - ・その職業的な経験および情報を同僚および上司に伝達している、
 - ・率先性を示し、アイデアを持ち込む。
- 以上につき、5段階で評価する。

三 目標協定の事例（Hessen Verwaltungsschulbund, S.72-76）

先に従業員対話のなかで、目標協定をとまうか否かで大きく分類されると述べた。以下では、目標協定をとまう場合につき、マニュアルにもとづき実施要領を説明する。

1998年以来、ドイツ鉄道では使用者側と中央従業員代表の間の中央事業所協定「目標協定を含む上司懇談（Führungsgespräch）」が締結されている。その目的は、目標協定にもとづいて労働者の業績を測定し、それに対応する業績手当を支給することである。

目標協定を含む上司懇談は、労働者とその上司の間で少なくとも年に1回は行われる。書式が定められている。さらに双方が希望すれば多数回持たれうる。懇談では最近6カ月以上を振り返り、懇談する。そのさいに、少なくとも以下の5点につき懇談する。

- イ) いかなる中心課題および課題内容が労働者からこの間、主に認識されているか、どのような業務上、個人的、および専門的責任を労働者は担ってきたか、
- ロ) 労働者は目標を（どの程度）達成したか、および中心課題を遂行したか、そこからいかなる結論が導かれるか、
- ハ) コミュニケーション行動および協力はどうか、いかにして将来成果を挙げるように遂行されうるか、
- ニ) いかなる課題内容、目標および優先順位が次期に対して合意されるか、
- ホ) 専門的および個人的な支援およびさらなるキャリア・アップのために、いかなる措置が合意されるか。

懇談にもとづく評価は、観察可能な仕事にかかわる諸事情にもとづく。上司と労働者は共同の成果を達成するためお互いの意見を交換する。通常、3-5の目標が懇談の当事者間で合意され、優先順位が定められる。そのために成果指標が定められる。目標として、たとえば、

- ・効率性・財政目標達成 現状 75%
- ・顧客満足度 現状 86%
- ・質および労務提供 現状100%
- ・本人の主体的参加（Mitarbeiterengagement 同僚との協力） 現状100%

目標はこれらの事項につき、すべて100%である。

その結果の手当への反映：

目標達成度	目 標	点数
1	ほとんど達成できていない	0
2	一部達成できている	0.2-0.6
3	広範に達成している	0.7-0.9
4	達成している	1.0

これを受けて、当該労働者が目標管理におく追加的な位置づけ係数（例、26%）、月給（例、2,000ユーロ＝約26万円）12カ月分、目標達成度（例、達成度3で0.7点）を計算する。

$0.7 \times 26\% \times 2,000\text{€} \times 12\text{カ月分} = 4,368\text{€}$ （約57万円）

これが年間で支給される。

〔コメント〕人事評価の結果は業績手当額に反映されるとともに、個人懇談を通じた能力開発計画にも活かされる。

懇談事項は、業績、コンピテンシー、潜在能力および能力開発の4つであり、能力開発と将来的な能力を重視している様子である。技能労働者比率が高いと推測されるのに意外である。

業績評価指標は標準的である。鉄道業では「安全第一主義」であろうが、その旨の指標は「仕事の質③その職務遂行にあたって、鉄道に特有な、または法律上の指針、および合意されている標準を順守している」だけである。「仕事の質」の項で、「顧客の期待を満足させる」のほうが「指針および標準」よりも先にきており、列車運行時刻では20分程度の遅れは問題とされず安全優先といわれるドイツ鉄道にしては意外である。鉄鋼業・アルセロール・ミタル社の「安全な仕事の遂行」の項目に比べて簡素な定めである。

なお珍しいことに、ドイツ鉄道では、資格手当（Qualifikationszulage）が、現業を中心に、要資格の職種で支給されている。

30 ドイツ郵便（2010年）

(1) 人事評価は労働者（Arbeitnehmer）と官吏で別扱いである。労働者に関しては労働協約（企業別、37頁）で、官吏に関しては事業所協定で定められている。労働者のなかで、現業労働者と職員は2003年から賃金表が一本化されている。

＜労働者＞は賃金等級別に3グループに分類されて、異なった人事評価制度になっている。いずれも評価票には本人署名欄がある。署名は、被評価者が評価者から評価結果（および理由）につき説明を受けたことを内容とする。評価は毎年1回行われる。

αグループ（賃金等級1-4の労働者）：3項目につき業績評価、4段階評価である。

項目A：作業量（作業結果の範囲、時間利用、集中度）、

B：作業レベル（苦情の頻度，正確さ，有用さ（Verwertbarkeit），作業用具の取り扱い），

C：作業方法（コスト意識，信頼性，柔軟性，協力，内外での顧客指向度）

評価基準は，1：要求（Anforderung）を満たしていない＝1点，2：要求を完全に満たしている。＝2点，3：要求を上回る＝3点，4：要求をはるかに上回る＝4点。

βグループ（賃金等級5－7）－4項目の業績評価（β1）と目標達成度評価（β2 Zielbewertung）の2本柱で，各50%の配分である。5段階評価である。

A：作業量（作業結果の範囲，追加のおよび特別な課題への対応姿勢，忍耐力（Belastbarkeit）），

B：作業のレベル（作業結果の質，作業および時間の仕分け，期日厳守，目標指向性（Zielstrebigkeit），責任意識，信頼性），

C：作業方法（独立性，計画的で創造的な仕事ぶり，作業テンポ，優先順位の置き方，柔軟性，経済的行動，顧客指向の思考と行動），

D：前提条件およびコンピテンシー（Kompetenz）（専門的能力：市場および企業に関する知識を経済的状況のなかに置き換える，パートナーと協力して成果を追求する，場合によっては方向性をさし示し手本を示す）。

目標達成度評価（β2）：目標は3つまで，合計で100%になるように比重を設定する。各目標で20%以上の比重をおくこと。目標ごとに達成度を評価して合計点を出す。

5段階評価では，αグループでの1と2の間に，「要求を一部満たしている」の評価等級が追加される。

γグループ（賃金等級8－9）－8項目の業績評価と目標達成度評価の2本柱で，各50%の配分である。5段階評価である。

A：顧客指向の思考と行動（顧客とのやりとり，信頼性，作業結果の質，苦情の頻度，サービスおよび販売指向（Vertriebsorientierung）），

B：経済的な思考と行動（作業結果の正確さ，費用・便益指向（Kosten-und Ertragsorientierung），組織化と計画，製品およびプロセスの知識を実際に活かす（umsetzen）），

C：組織およびプロセスをまたがる思考と行動（企業家的な全体的関連性），

D：労務提供の姿勢（Leistungsbereitschaft）（仕事量，自発性（innerer Antrieb），追加のおよび特別な課題への備え，柔軟性，目標を追求する姿勢（Zielorientierung），忍耐力，可動性（Mobilität）），

E：協力的に成果を追求する（チーム能力，協力，情報の伝達・配分，批判能力（Kritikfähigkeit）），

F：方向性を指し示し責任を負う（説得能力，実行力（Durchsetzungskraft），責任の引き受け），

G：製品，サービスおよびプロセスを継続的に改善する（変更への備え，創造性，効率的に追求する），

H：専門的能力（専門知識，専門的な技能（Fachfertigkeiten））。

(2) 人事評価の利用目的と苦情処理

(a) 人事評価の利用目的

α グループ：評価点は格付け（昇格）と職務手当（Tätigkeitszulage）支給の判断材料とされる（協約21条1項）。

苦情処理手続き（協約22条）—労働者は評価結果通知の1週間以内に業績評価につき、書面で、かつ簡単な理由を添えて使用者に対して苦情を申し立てることができる。事業所組織法84条にもとづく苦情処理手続きのために事業所内に苦情委員会（Beschwerdestelle）をおく。苦情委員会は苦情申し立てから2週間以内に苦情を取り扱う。苦情委員会は使用者側および従業員代表側から指名された各2人の委員から構成される。使用者側では業績評価に関与する使用者側の者はこの委員にはなれない。苦情委員会は申し立て到達から2週間以内に決定を行い、その理由を書面にする。それは遅滞なく使用者に通知される。

$\beta + \gamma$ グループ（等級5－9）：変動的な賃金（variable Entgelt）として支給される（協約24条）。基準額（Richtbetrag）をベースに、評価等級（Gesamtbeurteilungssumme 総合評点）1（要求は満たされていない）は0%，同2（要求は部分的に満たされている）は基準額の50%，同3（要求は完全に満たされている）は100%，同4（要求は上回って満たされている）は110%，同5（要求ははるかに上回って満たされている）は120%が支給される。基準額は各年度の変動賃金割当予算により変動する。

以前は業績手当（Leistungszulage）として支給されていたが、協約でこのように改定されている。

目標達成度評価（25条2項）—目標は量的または質的な個人またはチームの目標が合意される。目標達成度は検証可能であり（nachvollziehbar），明瞭に定められ，職務に直接に関係し，直接に影響を及ぼすものでなければならない。労働者は目標協定懇談（Zielvereinbarungsgespräch）で従業員代表委員に同行してもらうことができる。

(b) 目標協定にかかわる紛争解決（26条）

目標協定懇談後2週間のうちに目標設定につき本人と評価者の間で合意が成立しなければ当該組織単位で委員会（Kommission）が召集される。委員会はまず当事者間での合意形成を試みる。その試みが功を奏しない場合には、委員会は召集から4週間以内に多数決により労働者の目標を定める。この決定は使用者および労働者に対して拘束力を有する。委員会は使用者側および従業員代表から指名された委員各2人から構成される。委員は当該部署に所属する者が選ばれる。

(c) 評価をめぐる紛争解決(27条)：業績評価および目標達成度評価をめぐる労働者が納得できない場合には、総合評価の通知から2週間以内に使用者または従業員代表に苦情を申し立てることができる。これにつき26条で設置された委員会が管轄する。委員会は召集から4週間以内に苦情につき決定を行う。委員会が4週間以内に決定を行わ

ない場合には、当該部署に苦情委員会（22条におけるそれと同じ）が設置される。苦情委員会は事業所組織法85条2項に関連した86条2文の意味における事業所内の苦情処理機関である。苦情委員会の決定は確定的である。

変動的な賃金の金額の決まり方一年ごとに支店に配分される予算額（変動する）に照らし、各労働者および官吏ごとの評価にもとづく持ち点の総合計数から1点当たりの金額を割り出して、各労働者の持ち点に応じて金額が支給される。労働者および官吏一人ひとりに対しては絶対評価で行われ、持ち点の合計得点は年により異なる。

〔コメント〕業績評価の特色は、2本柱（業績評価および目標達成度評価 Zielbewertung）で同じ比重で適用されていることである（ α グループは業績評価のみ）。賃金グループを3つに分けて、それぞれ異なる評価指標によっている。細かい扱いである。毎年、評価票にもとづいて個人懇談が行われており、能力開発に力を注いでいる。現業労働者の比率が高い企業なのに意外である。

評価指標は、サービスへの姿勢、チーム協力への姿勢の項目が特徴的である。上位の γ グループには「批判能力」の指標がある。これは学校教員や公務部門でみられる指標であり、元公務であることの名残であろうか。

郵便では企業別協約で詳しく定める。苦情処理手続きの定めも明快である。各賃金グループに定め、評価ランク別に手当額を明示し、評価票サンプルを付属資料としてつけている。そのために37頁の量になっている。

この手当の平均が協約の定めるように賃金の*%になっているか否かにつき、匿名の賃金表が従業員代表に渡されて、平均がそうなっているかどうかを確認する。業績給に対する予算は年により変動する。

郵便では、目標を定めるにあたり当事者間で合意不成立の場合、当事者に代わって労使委員会が定める。珍しい運用である。また、評価方法で、絶対評価としたうえで、当該年度に配分される変動的な予算額に照らして評価点数を金銭換算するという運用も珍しい。

31 ドイツテレコム（2013年）

(1) 概要

労働者数は約24万人（2010年）。労働協約の定めにより、2012年までは労働者全員につき賃金の90%は固定で、10%は労働者ごとに異なる支給であった。異なる分は個人目標またはチーム目標の達成度に応じた業績給である。しかし、組合側からの要望により、2013年以後、協約賃金等級グループ9-10（上位）の労働者に関しては従来通りであるが、賃金等級グループ1-8（下位・中位）の労働者に関しては固定部分の比率が95%に引き上げられ、残る5%分が評価により労働者ごとに異なって支給されることになった。5%のうち2.5%分は業績評価にもとづく割増（Prämie）として、残る2.5%は企業目標（監査役会が定める）の達成度に応じて全員同じように支給される。個人目標またはチーム目標の達成度に応じた業績給は2013年以後なくなった。

賃金等級9-10の労働者に対する評価方法は目標（その内訳では、3分の2は個人ごとの目標であり、3分の1は企業レベルの目標であり、収益や顧客満足度などから成る。毎年変更されうる。）達成度による。

なお、これとは別に、テレコム社の歴史的な経緯から官吏がいて、別個の取り扱いがなされる。

(2) 2012年までの取り扱い (Fischer) —

ドイツテレコム社協約：賃金基本協約14条〔業績評価〕

- (1) 業績給 (Leistungsentgelt) の算定は業績評価にもとづく。
- (2) 業績評価はすべての労働者に対して12カ月ごとに行われる。9月を一般的な評価月とする。評価は直属の上司によって行われる。
- (3) 新規採用者は採用6カ月後に行われる。
- (4) 個々人の評価結果は評点数で示される。
- (5) 評価結果は労働者に遅くとも評価の翌月までに懇談の場で開示される。それは人事記録の一部である。労働者の同意を得て従業員代表は労働者の業績評価を閲覧することができる。
- (6) 従業員代表は10月末までに個々人の合計点に関するリストを渡される。
- (7) 業績評価に関する労働者ないし従業員代表の異議については、18条が定める。

18条〔労働者の業績評価に対する異議申立〕

- (1) 労働者がその人事評価に同意しない場合には、その者は評価の開示から2週間以内に本人から、4週間以内に従業員代表から当該労働者の同意を得て、使用者に異議を申し立てることができる。申立には理由が添えられる。
- (2) 業績評価の異議申立の取り扱いは対等な委員会 (Kommission) が管轄する。対等委員会の委員数は労使各2人とする。委員は事業所当事者から指名される。対等委員会では委員の過半数で決定を行う。対等委員会が過半数を得ることができない場合には、双方の当事者の一人がくじにより2票をもつこととする。
- (3) 委員会は労働者および評価を行った (beurteilend) 上司から事情を聴取する。委員会は意見の対立を和解 (gütliche Beilegung) により解決することを試みる。委員会はそのために勧告を行い、それは記録される。
- (4) 和解が成立しない場合には、委員会は申立後4週間以内に決定を行う。決定は使用者に対して拘束力を有する。必要とあれば委員会から業績評価を改めて行うことが命じられうる。
- (5) 労働者が業績評価に同意しない場合には、異議申立手続の後に法的手段に訴えることを妨げられない。
- (6) 上記の手続き期間中、業績給の算定については異議が申し立てられた評価が基準となる。
- (7) 異議申立が委員会から承認されたならば、労働者は評価期間全体につき新たな評価

に応じて業績給を支給される。従業員代表は異議申立手続の結果を通知される。

- (8) 異議申立委員会における業務に必要な費用は、交通費を含めて使用者によって負担される。事業所外の委員に対しては本業務によって生じた賃金の喪失は補填されない。委員会における業務に対しては報酬ならびに類似のものは支給されない。

(3) 業績給算定のための評価（賃金等級 1 - 8 のグループ用）（2013 年以後）

以下の大括りごとに 5 段階で評価する。

a 顧客を満足させる（顧客指向）

- (1) 顧客の状態・立場に自らをおく,
- (2) 顧客のニーズおよび要望を満足させる,
- (3) 顧客の期待に沿う,
- (4) できる範囲内で顧客の生き方・体験を肯定的に評価する,
- (5) 自ら改善と刷新に努めている,

b 完全さ（Integrität）と価値評価（価値指向）

- (1) 倫理に関する企業規程にもとづいて行動する,
- (2) 誠意をもってオープンに行動する,
- (3) 自分の言ったことに忠実に行動する,
- (4) 反倫理的で無責任な行動をしない,

c 最新の専門的な知識（専門的能力 Fachkompetenz）

- (1) 根拠のある専門的知識を用いる,
- (2) 最新の状態であるようにできるだけ努める,
- (3) 知識を実際に具体的に適用・応用する,
- (4) 自分の知識を他人に伝え分かち合う,

d 最善の結果を追求する（結果指向）

- (1) 経済的に行動する,
- (2) 目標および結果を指向して行動し、質にも配慮する,
- (3) 優先順位を考え効率的に進める,
- (4) 適時に妥当な決断を行う,

e 変化に対して積極的である（変化への姿勢）

- (1) 変化に対してオープンであり、可能性を認識する,
- (2) 新しい課題および挑戦に前向きに立ち向かい、可能性を探究する,
- (3) 自分のエンプロイアビリティ（Beschäftigungsfähigkeit）向上に取り組む,
- (4) 他人を動機付け、他人と協力して収益を上げる,
- (5) 変化の過程に率先して立ち向かい対応する,

f 上手に指導する（指導力）

- (1) 戦略的な準則（Vorgabe）を考慮しつつ明確な手本を伝える,
- (2) 定期的に建設的な反応を返す,

- (3) チーム内の信頼関係を形成し協力を促進する,
 - (4) チームの業績能力 (Leistungsfähigkeit) を継続して引き上げる,
 - (5) 権限を適切に委譲し, 個々人の必要性に応じて社会的対人能力を支える。
- (4) 協約労働者に適用されるコンツェルン事業所協定「コンパス」(2013.08.02)の抜粋
- 能力開発 (Personalentwicklung) ツール「コンパス」の目標設定—能力開発目的で労働者の業績, コンピテンシーおよび潜在能力 (Potenzial) につきコンツェルン統一的な指標および規定を定める。
1. 期間: 定期期間は1年ごとに最後の12カ月である。目標協定の時点と内容は切り離すことができる。
 2. 基礎懇談 (Basisgespräch) の関係者: 労働者とその直属の上司。専門上の上司個人には委任されない。
 3. 「コンパス」の構造と展開に関する概要
 - コンパスの基礎は上司と労働者の毎年の懇談にある。これは労働者全員につき行われる。懇談の内容 (労働者の業績, コンピテンシーおよび潜在能力に関する評価 (Einschätzung 見積もり) は当事者間だけで保持される。
 - 基礎懇談のより高レベルの要求をとまう課題に対する労働者の可能性に関する肯定的な表明がある場合にのみ, 可能性評価が行われる。
 - 能力開発計画—すべての労働者に対して。
 - 肯定的な潜在能力の評価がある場合には, それと連動して上司とその上位の上司の間で調整 (Konsolidierung) される。
 - 上司間の調整の結果につき, 労働者にフィードバックされる。
 4. コンパスのさらなる要素に関する説明
 - 潜在能力評価, 協力のフィードバック
 - 個々人ごとの開発計画: 個々人ごとの計画確定では開発目標が定められ, 場合によってはそのための措置が合意され双方が署名する。能力開発計画は必要とあれば上司と労働者がさらに詳しく話し合う。使用者は上司と労働者が利用可能な開発措置およびプログラムを知らせるために配慮する。開発計画の具体化に対する責任は労働者と上司の双方にある。
 - 調整のフィードバック: 調整後, 労働者は直属の上司から調整結果に関してフィードバックされる。
 5. 潜在能力がないと判断された労働者の提案権

労働者は潜在能力に関する別の観点を根拠づけて書面で2週間以内に上司に提出することができる。
 6. 異議申立手続
 - 労働者は基礎懇談の結果を知ってから2週間以内に異議を申し立てることができる。
 - それは書面にして根拠づけられて直属の上司に提出される。

一 労働者が希望すれば、説明にあたり従業員代表委員または重度障害者世話人が同伴する。

(5) 基礎懇談で対象となる潜在能力の評価事項

11項目につき5段階で評価される。(これは、業績給算定のための評価(賃金等級1-8のグループ用)の指標と一部重なる)

1. 顧客を満足させる(顧客指向), 2. 完全さと価値評価(価値指向), 3. 決定に対して心を開く(チーム能力), 4. 最高の業績を認識しチャンスを提供する(業績指向), 5. 自分はテレコムであるという自覚(責任意識), 6. 上手に指導する(指導力), 7. 多文化的に(interkulturell)思考し行動する(多文化的な能力), 8. コミュニケーションにおいて効率的である(コミュニケーション能力), 9. 最新の専門的な知識(専門的能力), 10. 最善の結果を追求する(結果指向), 11. 変化に対して積極的である(変化への姿勢)

ほかに、協約適用外職員向けの記述書、コンツェルン事業所協定「コンピテンシー・モデル」(2009年)がある。(紹介略)

なお、官吏用勤務評価は、藤内2015・161頁参照。

[コメント]

- 業績評価方法は、上級者には目標協定(個人またはグループ)であるのに対し、中級・初級者には体系的業績評価である。体系的業績評価の評価指標では、専門知識、変化への姿勢を重視している。「エンployアビリティ向上」の指標がある。
- 賃金の5%ないし10%が業績給として支給されることが協約に定められている。この社でも労働者の賃金グループにより異なる取扱をしている。
- この社も能力開発に熱心であり、全労働者を対象に毎年個人懇談が行われる。ドイツ鉄道に類似して、「業績、コンピテンシー、潜在能力」の開発につき懇談される。総じて、能力開発に力の入れ方が並ではない。組合の働きかけの結果かもしれない。
- 賃金等級1-8の労働者につき、賃金の2.5%が企業目標達成度に応じて支給されるとされる。達成度によっては2.5%よりも減額されることがあるのか、その運用については十分に質問されていない。

なお、テレコム社のアウトソーシングにつき、岩佐卓也2015:24-25頁に紹介がある。

業績評価につき対立があり労使委員会でも多数決決定できない場合に、委員会でくじ引きにより誰かの委員に2票を与えるという偶然に任せる方法をとる。たまに見られる珍しい方法である。

32 シャリテ大学病院（ベルリン，2014年）

1 概 要

ドイツの病院設置形態として、民営680、教会系750、公立1330の3タイプ（合計2,760病院）があった。公立が中心であった。しかしこの間、公立が大規模に減らされ715病院にまで減り、その経営形態は公益有限会社（gemeinnützige GmbH）の形態が主である。

ベルリン市（州）は特別な州財政の困難を抱えている。そのため2003年以後、公立病院、公共交通、エネルギー公社（電気・ガス・水道供給事業）は民営化が進んでいる。州政府与党は長らく社会民主党とキリスト教民主同盟の大連立である（2014年現在）。このシャリテ大学病院は3つの大学病院が統合されたもので、市政府が株主となる民間法人である。それにより人件費および設備投資に公的資金を投入することなく独立採算で運営している。このような傾向はベルリン市に限らず、他の州でも似た取扱である。ただし、州財政の困難度は州によって異なり、独立採算を求める圧力の程度も異なる。この点は、連邦レベルでいえば、鉄道、郵便およびテレコムも似た状況である。

老人福祉施設では、以前はベルリン市が運営する公立があったが、現在、公立はない。

- このシャリテ大学病院は、前述の財政的な理由から2005年に統合されて新たに設立された。それを契機に、それまでの公務部門労働協約から離脱して、企業別協約（Haustarif）を結んでいる。公務協約に比べて、いくつかの手当がない。財政難から業績給は支給されていない。

人事評価は介護職員につき行われている。職員に対してはない。介護職員に対して評価は定期的ではなく不定期に実施され、目的は昇進（Karriere）のためである。その意味では、「昇進・採用」に関する人事選考指針にあたる。それでも人事選考指針は従業員代表の共同決定事項である。ほかに、上司の交代、本人の職務変更（Arbeitsplatzwechsel）のさいには必ず行われる。ここでは使用者側により一方的に行われていて、勤務所協定で定められてはいない。「勤務所協定で定めるほうが望ましいのだが、それよりも優先順位の高い交渉課題があるので」という。公務員代表が設置されていないが、勤務所協定で定められていないのは珍しいことである。ただし、定期評価は実施されていないということなので、重要度が低いのは事実である。

- 従業員約14,000人のうち、官吏が120人いる。彼らは法律の定めにもとづいて勤務評価が行われている。しかし、業績給を支払う財政的な余裕はないので、支払には用いられていない。
- 人員募集にあたっては、勤務所内で募集される。それが勤務所協定になっているかどうかは不明であるが、官庁ではすべてそのように扱われている。州規程でそのように定められている。

2 介護職員用の人事評価

各事項につき5段階で評価される。項目は簡単に記述されているだけなので、その内容を知るために、最上位の評価内容を記す。

- 1 作業業績と労務提供行動（Leistungsverhalten）
 - 1・1 作業量をこなす：彼は割り当てられる業務量を常にあらゆる点でこなす。
 - 1・2 忍耐力（精神的および身体的）：極端な状況下でも特別に忍耐力がある。
 - 1・3 責任感および責任をとる覚悟：進んで責任を引き受け、良心的に、および注意深く決定を行い、その効果（Tragweite）を見渡す。
 - 1・4 信頼：引き受けた課題を、いつでも模範的な程度に良心的に信頼されて遂行する。
 - 1・5 独立した仕事：担当業務を模範的な方法で独立して遂行する。
 - 1・6 状況に応じた行動：常に柔軟であり、全体状況を概観し、それぞれの状況に適した優先順位を定める。
 - 1・7 創造的で刷新的な思考と行動：顕著に創造的で刷新的な能力をもち、状況に応じて具体化し、さらに発展させることができる。
 - 1・8 作業組織：さらに、卓越した組織能力（Organisationsfähigkeit）をもち、手元の資源を常に体系的に活用して働く。
 - 1・9 作業用具・資源の経済的な使用：作業手段を経済的に、および責任意識をもって使用し、現有の、および新しい手段の使いこなしで率先を示す。
 - 1・10 情報の取扱：情報を掌握し、それを模範的な方法で評価し、重要度および関連性に応じて適時に必要な相手方に情報を回す能力をもつ。
 - 1・11 記録：常に正確に、専門家的（fachgerecht）客観的に記録にする。
 - 1・12 職場懇談（Arbeitsbesprechungen）：定期的に建設的に職場懇談に参加し、そのさいにその立場を丁寧に（differenziert）客観的に主張する。
- 2 専門的能力
 - 2・1 専門分野の知識：専門分野を超えて、包括的で詳細な知識をもつ。
 - 2・2 実務的な能力：さらに、実際に活用する良好な能力をもつ。
 - 2・3 病院内の標準を知り、活用・運用する：病院内の取扱標準につき正確で包括的な知識をもち、実際に模範的に具体的に運用する。
 - 2・4 継続訓練への参加：継続訓練に強い関心をもって参加し、学んだことを実際にうまく活かす。
 - 2・5 指導と知識伝達：特別な関与および教育学的な巧みさ（Geschick）をもって、指導および知識伝達にあたり良好な結果をめざす。
- 3 社会的行動
 - 3・1 患者およびその親族に対する行動：患者およびその親族との接し方で常時、状況にふさわしいコミュニケーション行動をとる。患者に好意的に接し、その親族と一緒に包み込む。
 - 3・2 同僚および上司への行動、チーム能力：同僚および上司との誠意ある客観的でオープンな作法により評価されている。さらに、建設的な協力のための可能性をさぐる。

3・3 批判的能力：常に批判を受け容れ、また批判する能力がある。

4 指 導

4・1 決定能力および判断能力：注意深く、かつ良心的に判断する。諸事情を比較考量し、その社会的な影響 (Tragweite) を考えたうえで、適切な判断をする。同僚および法人 (Träger) から厚い信頼を得ている。

4・2 組織力、調整および管理：卓越した組織力 (Organisationsvermögen) のおかげで、調整および管理は相互に順調にはかどっている。

4・3 委譲能力および作業進行の点検：職務は労働者の労務提供能力を十分に考慮したうえで委譲されている。作業の進行状況は十分かつ目的意識的に点検・監視されている。

4・4 実行力 (Durchsetzungsvermögen)：専門的で社会的なコンピテンシーをもって、常に確信して構想を実行する。

4・5 動機付け能力：同僚および部下を動機づける能力が卓越している。

〔コメント〕ベルリン市は特に財政上の困難を抱え、従来は公立で運営してきた施設・事業を公務部門から切り離す厳しい状況にある。

ここでは定期評価は行われていない。公務員代表（従業員代表）が人事評価手続を勤務所協定（事業所協定）で規制していないことは珍しいことであるが、臨時の必要がある場合にだけ評価されるという低い位置づけによるものであろう。ただし、選考指針は公務員代表の共同決定事項である。

介護職員用の人事評価指標は標準的である。昇進目的ということなので、実質的には人事選考指針である。「社会的行動」のなかに「批判能力」が含まれているのは公務事業であったことの名残であろうか。

選考指針とはいえ、通常の定期人事評価の指標と共通するものが多く、上位ポストの欠員補充にたり、すでに在職している人が応募することを前提としているようである。

33 エルンスト・フォン・ベルクマン病院（ボツダム市、2014年）

1 概 要

ボツダム市はベルリン市ほどではないにしても、やはり財政難にある。そこで2003年に、病院向け予算をなくすために、従来の3つの市立 (städtisch) 病院を合併して公益有限会社の形態にした。出資者はボツダム市である。ケルン市のメアハイム病院やベルリンのシャリテ大学病院と同じ企業形態である。それにより独立採算となり、収益を自分で考えることが求められるようになる。ボツダム市でも現在、公立病院はない。（民間企業ではこのような組織変動は頻繁である。藤内2005 a・106－119頁）

従業員数は合併前の3,000人から現在1,820人（そのうち、看護師・介護士が約7割、医師が約3割、職員はごく一部）に減らされている。事業の一部（エネルギー関係、実験・検査部門、技術部門）は外部委託 (Ausgliederung) され、そのために子会社および孫

会社（Enkeltochter Gesellschaft）が設立されている。

労働協約は公務部門から離脱し、企業別協約である。労働条件水準は公務協約よりも低い。協約では年次特別給（Jahressonderzahlung）が定められているが、月給の80%とされ、そのための人事評価は行われない。

2 人事評価

定期的な人事評価はない。人員募集など臨時の必要がある場合に、人事選考が行われる。欠員募集では病院内でまず募集される。それは院内掲示およびインターネットで知らされる。それで適任者がいない場合に初めて外部募集される。採用の選考指針は事業所協定にされている。また、人材育成のために定期的に従業員懇談が行われ、それも事業所協定で定められている（後述）。

3 事業所協定「制度化された従業員懇談」（2009年締結）

目的：事業所協定は懇談の準備、実施および振り返り（Nachbereitung）のために定められる。

従業員懇談を制度化する（struktuiieren）目的：従業員と上司の意思疎通をはかることにより、従業員の課題責任および要求（Anforderung）を明らかにする。また、協力を促進する。さらに労働者のキャリア・アップの可能性を話し合う機会にする。

意義：①企業にとって：

- ・企業の戦略的な目標と労働者個人の目標のすり合わせをはかる。
- ・労働者と上司の間で目標および課題を協力して合意する、—そのような労働者の参加が目標および課題の遂行を順調にさせる。

②管理職にとって：

- ・自分の指導を振り返り、労働者を動機づけるヒントを得る。
- ・労働者の得手不得手に関する翌年の目標・計画をたてることにより、労働者の仕事と動機付けを向上させ、仕事の質を高める。

③労働者にとって：

- ・企業目標および部門の目標と自分の担当職務の関連を知る機会になる。
- ・自分の仕事ぶりに関する自己評価と上司の評価を比べて、自分を客観的に振り返る機会にする。
- ・将来的な担当課題につき前向きに協力する。
- ・目標合意（Zielabsprache）ができれば、自分の将来的な課題および職業的なキャリアアップの可能性が明らかになる。

〔管理職の研修〕6条：管理職が特殊な構想に関する研修を受けることは義務である。研修内容は、コミュニケーション基礎、変更管理（Changemanagement）、指導能力および従業員懇談実施であり、2日研修を3回受講する。

〔懇談実施〕8条(1)懇談は信頼に満ちた性格をもつ。懇談の内容および結果に関する情報は第三者には知らされない。ただし、両者が目標達成に関するさらなる行動などを合意した場合は除く。このことは懇談始めに上司からはっきりと伝えられる。

- (2) 懇談は協力的、パートナー的、オープンに、かつ、事項に関わって行われる。それは、お互いに真剣になること、積極的に傾聴すること、相手がいうことを理解するように努めることを意味する。
- (3) 懇談では、将来を指向した観点が、過去の問題の原因をさぐることよりも優先される。
- (4) 両者とも、問題や状況を描き説明することに努め、その善し悪しをいわない。
- (5) 懇談の結果として、たとえば将来的な作業目標が目標合意の形で書面で合意されるような懇談の内容が重要である。＜後掲「懇談資料」参照＞
- (6) 両者が紛争状況に陥った場合には、両者が合意のうえで、両者が信頼できる人物が参加を要請される。その前提は懇談が実りなく終了していることである。この第三者は守秘義務を課される。
- (7) 前年の仕事の振り返りにあたり、また作業課題、コンピテンシーおよびキャリア可能性に関する新しい目標協定の確定につき、両当事者間に重大な対立が生じたならば、両者の要望にもとづき、近日中に、より上位の上司または人事課の代表がつぎの懇談に参加することができる。

〔懇談資料 労働者側の懇談準備用書面〕

A 振り返り

- 1 あなたはこの数カ月、どのような担当分野に労働時間の多くを費やしたか。
- 2 あなたの管轄および責任は明確に定められているか。
- 3 どの程度、あなたは合意された課題を遂行したか。何がうまく行ったか。何を改善すべきであると考えているか。
- 4 最近、あなたの課題を効率的に遂行するうえで、何が促進し、また妨げる要素が影響を及ぼしているか。
- 5 自分の部署の課題を効率的に遂行するために、どのような組織的な措置が有効であると思うか。

B あなたに適性のある重点分野

- 1 何があなたの専門的および個人的な強さか。何を誇ることができるか。特に何をうまくできるか。
- 2 どんな分野に強い専門的関心がありますか。
- 3 あなたが課題を遂行するうえで妨げになっている個人的または専門的な問題は何ですか。
- 4 今後のさらなる職業的な職務として、どのような個人的目標イメージおよび関心をもっていますか。
- 5 現在の課題領域で、どのようなあなたの適性や能力を活用できずにいるか。
- 6 個人的な能力および関心に照らして、次ぎまたは近い将来、就きたいと思うのはどんな課題ですか。

C 指導および協力

- 1 あなたの目から見て、上司との協力で、何が維持されるべきですか。何を变える

ことができるか。

- 2 あなたは自分の協力をどのように評価しているか。①同じ部署の同僚との関係、
②病院内の別組織および子会社との関係。
- 3 現在の協力の質に関して、どこを強めたいですか。何を変えたいですか。

D 目標、課題、成果指標

- 1 作業部門内にどのような中期的な課題および能力開発重点を考えていますか。
- 2 あなたが自分の業績要求を正当に評価されることを、とくにどの点に求めますか。

〔コメント〕

- この病院では人事評価は行われていない。

病院であり、職種別には看護職・介護職7割、医師3割、職員は一部という専門性の高い職種なのに、人事選考指針（後述42）では一般的な人物選考指針は詳細であり、医療分野では技術の進歩はめざましいであろうが、「ここまで必要だろうか」と疑問に思うくらいである。この人事選考指針は人事評価が実施される場合には、横滑りして活用できる。この病院が望ましいと考える人物像が具体的に記述されている。事業所協定で詳しく規制されている。人物像で求められる「批判能力」と「チーム力・同僚性」を総合すると、自分の意見をはっきりという、反対意見にすぐには従わない、しかし、自分の見解に固執しない、ということにまとめられるようである。とにかくドイツでは自分の意見をはっきり主張することは強く求められる。一般職にも「戦略的思考」が求められている。

- この病院では能力開発に力を注いでいる。個人懇談実施要領が事業所協定として定められているが、おそらくは使用者側が提案し従業員代表が内容的に主張して合意されたのであろう。労働者の懇談準備のための書式も整えられている。これを実施するには多くの時間が必要であらう。「病院でなぜここまでやる必要があるのか」とう疑問が生じるが、とにかく実施している。

34 保険会社で開放的で柔軟な懇談を目指している評価手続 (Breisig 2005, S.502 – 504)

評価懇談		
名字		年齢
名前		日付
担当職務		所属部署
現在の所属部署への配属年		企業での採用年
評価の契機	定期評価	臨時評価
	試用期間満了	本人の希望により
1 現在の職務 (Funktion) における担当課題		
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
2 どのような課題がよく遂行されているか		
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
3 いかなる課題が (まだ) 効率よく遂行されうるか		
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		

4 労働者のどのような個人的および／または専門的行動が、自分の仕事を促し、または妨げているか

5 特別な知識、能力、技能（Fertigkeit）および経験

6 担当分野の変更は予定されているかー「はい」の場合、何か

7 将来の課題を遂行するためには、どのような知識、技能および行動スタイルが伸ばされるべきか

8 その他の事柄

9 労働者はつぎの措置によって能力をさらに伸ばされるべきである。

- a 課題分野の拡充／変更
- b 他部門への一時的な配置換え（例，外部における専門教育）
- c 代行の引き受け
- d 研修受講
- e 課程，セミナーの受講
- f 特別な指針，決定の判断材料，報告，調査等を自分の責任で，または分担して仕上げる
- g 特殊な専門的課題を遂行する
- h 専門書，専門論文または雑誌の自己学習
- i プロジェクト・グループ作業への参加

10 それを通じて導かれる具体的な措置：何が行われるべきか。いつから。どれほどの期間か

（署名）本人，上司，さらに上位の上司の承認

11 人事部のコメント

35 目標協定に関する事業所協定例（ある計算センター協同組合）（Breisig 2005, S.518-520）

序

企業目的を達成し職場を保持するために、目標協定によって、つぎのことに寄与される。

- コミュニケーションと協力の改善
- 自己責任と独立性をもった作業の促進
- 個人的な発展および成長の可能性を拓ける
- 労働者（Mitarbeiter）の創造性および資格向上の促進
- 仕事への満足の促進

1 条（適用範囲）（略）

2 条（目標協定の内容・範囲）

- (1) 目標協定は、A社、各管轄（Ressort）および各部門の一般的目標を目指す。目標は専門的課題、協力、および場合によっては指導課題の分野で合意される。
- (2) 目標と並んで、労働者の個人的な目標も考慮される。

3 条（目標の協定）

- (1) 作業目標および課題は、企業目標およびA社の事業所内発展、部門目標、ならびにAZP ないし協約上の職務記述から導き出されうる。
- (2) 目標は垂直的および水平的に組織内で結びつけられる。したがって、上司は労働者に本人および上位の目標につき情報提供し、全体的目標がお互いに調和するように配慮しなければならない。
- (3) 上司と労働者は目標懇談で、労働者が当面する評価期間内に達成すべき重要な作業目標および課題を共同で決める。このさいに目標を再検討するために測定指標が決められる。
- (4) 人事部のスタッフおよび従業員代表は情報提供および相談にのる。それとは関係なく、上司と労働者の間で意見の相違が生じた場合には、直近の上司がかかわる。

4 条（目標協定の諸原則）

- (1) 目標協定は賃金算定の基礎とはされない。
- (2) 目標協定は時間的に区切られる。そのさいに単位期間は1年から始める。
- (3) 目標協定の書面は労働者と上司の双方でもつ。人事記録には含まれない。
個人的な目標および個人的な目標達成が把握されるだけである。
個々人の目標協定は他の労働者の目標協定とは機械的には結びつかない。
データは遅くとも18カ月後には消去される。
- (4) 目標は労働者の全体的労働能力（Arbeitskapazität）とは結びつかない。エネルギーが適切に投入され、全体的見取り図がわかるようにするために、5つ以上の目標は合意されない。目標には優先順位がつけられる。そのさいに同格の順位をつけることもできる。
- (5) 目標協定は事業所協定が定める評価懇談および育成懇談には代替されない。

(6) 目標協定はA社の理想的諸原則に則って行われ、署名はされない。

5 条 (目標協定の再審査, 調整)

- (1) 目標協定の有効期間中に、合意時には認識されず、目標達成度に影響を及ぼす事情が生じた場合には、目標は調整され、場合によっては新しい目標協定が合意される。上司および労働者は所定条件の変更を早期に指摘しなければならない。
- (2) 目標協定期間の終わりに上司は評価懇談で労働者の目標達成度を評価する。確定された欠陥は上司および人事部と調整のうえで研修措置によって取り除かれるものとする。
- (3) 目標協定は、労働者が目標を追求し、目標達成度の自己評価を可能にするために、有効期間中にも少なくとも2回、再検討される。
- (4) 労働者に帰責 (vertreten) 性のない理由により合意された目標が未達成の場合、労働者に対する不利な影響は生じない。

6 条 (発効) (略)

* 目標協定に関する枠組合意例が、皆川宏之245頁にも紹介されている。

<補足>

36 ザクセン・アンハルト州の官吏および職員用勤務評価書 (Breisig 2005, S.497 – 501)

氏名, 生年月日	
担当職務, 賃金グループ, 役職	勤務地および勤務場所
評価期間	
評価の契機 (定期・臨時)	
評価する上司のもとに配属された時期:	
重度障害の有無 なし あり: 重度障害者法13条3項にもとづく障害による職務遂行困難度 %	
I 担当課題分野 評価期間内: 勤務における特別な担当課題, 副次的な課題および副次的な職務	
注記: 評価等級に1つのフル点数または中間点数を印付けする。	

Ⅱ 業績および能力 (Befähigungen)						
評価指標	とても よい (1)	よい (2)	満足で きる (3)	十分で ある (4)	欠ける ところ がある (5)	不十分 である (6)
1. 人物指標 (Persönlichkeitsmerkmale)						
1. 1 理解力	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇
1. 2 判断力	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇
1. 3 交渉技術	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇
1. 4 組織的能力	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇
1. 5 忍耐力	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇
1. 6 信頼性	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇
1. 7 部下 (Mitarbeiter) の指導	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇

注 (Bemerkung)

柱1の評価 (Auswertung) : $\frac{\text{個別点数の合計}}{\text{評価指標 (6 または 7)}} = \text{中間点数}$

2 作業方法						
2. 1 独立性, 率先	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇
2. 2 取組姿勢	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇
2. 3 決定能力	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇
2. 4 作業テンポ	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇

注

柱2の評価 : $\frac{\text{個別点数の合計}}{4} = \text{中間点数}$

117 ドイツ民間企業における人事評価事例

評価指標	とても よい (1)	よい (2)	満足で きる (3)	十分に ある (4)	欠ける ところ がある (5)	不十分 である (6)
3 仕事の質						
3.1 丁寧さ (Gründlichkeit)	○○	○○	○○	○○	○○	○
3.2 質	○○	○○	○○	○○	○○	○
3.3 決定の合法性	○○	○○	○○	○○	○○	○
3.4 期限順守	○○	○○	○○	○○	○○	○

注 柱3の評価： $\frac{\text{個別点数の合計}}{4} = \text{中間点数}$
--

4 知識						
4.1 専門知識	○○	○○	○○	○○	○○	○
4.2 特殊な知識	○○	○○	○○	○○	○○	○

注 柱4の評価： $\frac{\text{個別点数の合計}}{2} = \text{中間点数}$
--

5 表現力						
5.1 口頭	○○	○○	○○	○○	○○	○
5.2 文書	○○	○○	○○	○○	○○	○

注 柱5の評価： $\frac{\text{個別点数の合計}}{2} = \text{中間点数}$
--

評価指標	とても よい (1)	よい (2)	満足で きる (3)	十分に ある (4)	欠ける ところ がある (5)	不十分 である (6)
6 社会的行動						
6.1 同僚 (Gleichgestellten) との協力	○○	○○	○○	○○	○○	○
6.2 上司との協力	○○	○○	○○	○○	○○	○
6.3 市民 (Publikum) に対する行動	○○	○○	○○	○○	○○	○

注

柱6の評価： $\frac{\text{個別点数の合計}}{3} = \text{中間点数}$

115 ドイツ民間企業における人事評価事例

Ⅲ 総合評価 $\frac{\text{合計得点}}{6} = \text{最終得点}$	とても よい	よい	満足で きる	十分に ある	欠ける ところ がある	不十分 である
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

前述した総合評価が「よい」よりも高い、および「十分である」よりも低いことへの根拠付け

特別な能力および将来的な活用へのコメント

日付, 評価者の署名 職名 (Dienst-/Amtsbezeichnung)
職員の場合には賃金グループ

確認
☐変更なし
☐柱**での変更

日付, 署名 職名 (Dienst-/Amtsbezeichnung)
職員の場合には賃金グループ

Ⅳ 開示

ここにある評価は本日、すべての範囲で開示され、私と懇談が行われました。州重度障害者法90条ないし連邦職員労働協約13条2項にもとづいて、私に不利である、または不利益になりうる事実上の種類の主張について、私が書面で意見を表明できることを知らされています。

日付, 被評価者の署名

37 ベルリン州学校教員勤務評価

勤務評価

I 一般の申告

1.1. 個人票

報告期間	**から	**まで
職位	名字	名前
生年月日	俸給等級 (BesGr.)	
勤務所		
フルタイムまたはパートタイム (**時間/週)		
重度障害者か否か 該当する→その程度: * %		
担当授業科目		

勤務評価は定期評価か臨時評価か ☐

臨時評価

- | | | |
|--------------------------------|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 応募 | <input type="checkbox"/> 職階上の試用期間満了 | <input type="checkbox"/> 試用期間中の官吏関係 |
| <input type="checkbox"/> 配置転換 | <input type="checkbox"/> 応援 (Abordnung 注: これは官吏または公務労働者の一時的な配置換えをさす。) | |
| <input type="checkbox"/> 本人の希望 | <input type="checkbox"/> 勤務所の必要 | |

113 ドイツ民間企業における人事評価事例

1.2 概観 報告期間中の職務（被評価者によって記入される）

1	勤務場所：
2	役職（例，学年クラス主任）：
3	職務：教員〔担当科目： 〕
4	特別な役割担当（授業担当外）（例，科目担当責任者）
5	そのほかの特別な教育学的または組織的な担当 a) 学校内 b) 学校外（例，協議会 (Beirat) 委員）
6	授業活動推進のための特別な活動（例，学校企画への協力，全体的な改善，修学旅行，視察）
7	学校法にもとづく組織内の役割
8	報告期間中のそれ以外の主たる職務に必要な活動 a) 継続教育・職業訓練にともなう受験 b) 兼業 c) 出版
9	今後の仕事に関する本人の希望

ベルリン，（日付） （被評価者の氏名）

申告は正しいことが確認される。事実が自分に知らされないかぎりでは，それは書面の資料で交付される。

ベルリン，（日付） （被評価者の氏名）

II 業績評価の資料

2.1 対応する要求プロフィール（Anforderungsprofil）は付属資料（略）として添付される。

2.2 2.1を上回る職務の記述（例，臨時代行の役割分担）

Ⅲ 業績指標評価

業績 (Leistung 力量) 指標は以下のとおりである。担当する役割に応じて、追加的な項目が加わる。

<評価等級> 各指標につき 5 段階で評価される。(1 とても良好 = 業績は要求 (Anforderung 要件) を卓越した方法で上回る, 2 良好 = 業績は要求を明確に上回る, 3 満足できる = 業績は一般に要求を完全に上回る, 4 可 (ausreichend) = 業績は要求に限定的ながら対応する, 5 不可 (mangelhaft) = 業績は要求を満たさない)

		1	2	3	4	5
1	授業計画 教員は授業計画を年間および半年の授業計画の全体的な関連のなかで、概要、教育標準 (Bildungsstandard) および中核カリキュラムに応じて位置づけている。					
	・生徒の学習進捗を体系的に組み込んでいる、 ・目的および相手に適した学習材料を選んでいる、 ・特別な生徒グループおよび個々の生徒の学習結果を考慮している、 ・授業単位 (Unterrichtseinheit) の評価を組み込んでいる、					
2	授業づくり 専門的にみて完全か、授業を全体的脈絡のなかで透明にし構造を与えている、受講者にふさわしく実施し、適切なメディアを用いている、時間配分が適切である、					
2.1	授業は専門的に完全である。					
	・内容を学習グループに対応して設定している、 ・生徒にやり方を組み合わせて利用させている、 ・状況に応じて外部の専門家を学習過程に取り込んでいる、					
2.2	全体構想のなかで授業を透明にし構造を与えている。					
	・学習結果を考慮して学習グループに応じて単純化する、 ・明確な、生徒が事後に検証可能な (nachvollziehbar) 重点および目標を定める、 ・生徒を動機付け、学習したくなる雰囲気醸し出す、 ・授業のなかで新たに生じた課題を適切かつ柔軟に処理する、					
2.3	受講生に応じた方法を取り入れ、適切なメディアを活用する、					
	・目的にふさわしく、かつ、成績水準に応じた方法を活用する、 ・学習グループおよび内容に応じて方法を変更する、 ・メディアを目的および結果にマッチさせて活用する、					
2.4	使える時間を適切に用いる。					
	・必要であり組み込むことができる時間内で基準 (Vorgabe 準則) の枠内で授業内容を組み立てる、 ・授業結果を確実にするために、十分な時間を用いる、 ・バランスよく時間経済 (Zeitökonomie) および効率性を考慮する。					
3	総合的評価 教員は生徒の成績を判断し評価することができている、					
	・生徒の年齢相当に授業を熟考する、 ・生徒の成績を分析する、 ・現行の諸規程を考慮のうえ、学習結果を評価する、 ・特別な学習および援助の必要性を認識し、場合によっては促進措置を講じる。					

		1	2	3	4	5
4	教育（Erziehung） 教員はその行動を通じて、自分が生徒の教育を自分の職業活動の重要な構成要素であると認識していることを伝えている。					
	・授業の内外で教育目標を明確にし、一貫して行動する、 ・生徒との距離を遠からず近からずバランスをとる、 ・模範として実践している共同生活のルールを伝える、					
5	社会的、相談面での、および多文化的な（interkulturell 文化横断的）職能（Kompetenz コンピテンシー） 必要な教育的社会的能力を有している、必要な多文化的な能力を有している、生徒・学生に適切に情報提供し相談する状態にある、コミュニケーションをとり批判しトラブルを解決する能力（konfliktfähig）がある。					
5.1	必要な教育的社会的権限を行使する。					
	・自分の考えと行動を熟考し、場合によっては自分の誤りを認め、お互いに偏見なく相談する、 ・深い理解をもち、問題解決へ向けて行動する、					
5.2	必要な多文化的な能力を発揮する、					
	・多文化的な状況のなかで有効かつ適切に意思疎通する、 ・多文化的な学習に対して一般的な率直さを示す、 ・異なる文化圏の人に対して敬意と率直さを示す、					
5.3	教育有権限者（Erziehungsberechtigte 注：保護者を指す）および生徒に適切に情報を提供し相談することができる、					
	・成績、学習結果および可能な見通し（学校展開、大学での教育、職業）につき、生徒に適切に情報提供し相談する、 ・学校展開（Schullaufbahn）、社会的問題、専門的問題状況、職業的な見通しおよび専門教育に関して、教育有権限者に個別に情報提供し相談する、 ・保護者懇談会（Elternabend）でクラスごと、テーマごとに参加する、					
5.4	情報伝達でき、批判能力および紛争解決能力がある、					
	・コミュニケーション能力があり、相手に即した行動ができる、 ・紛争解決にルールを設ける戦略を知っており、それを実際に活用できる、 ・批判を客観的に、かつ、根拠づけて述べる、					
6	協力 教員は学校関係者との協力を促している。					
	・関係する学校法規を知っており、それにふさわしく行動する、 ・クラス指導者としての役割を有能に果たしている、 ・協力し、そのさいにチーム能力および柔軟性を示す、 ・学校プログラムの企画・実施に積極的にかかわる、 ・学校内の評価に積極的にかかわる、 ・異なる授業企画であるクラス旅行、学習旅行およびエクスカーションをリードする、 ・会議および委員会で作事をする、					
7	継続教育（Fortbildung） 教員は定期的に重要な継続教育企画に参加する。					
	・学んだことを授業活動に活かす、 ・新たな知識を学校内で適切に活かす、 ・それ以外の学校の課題のための継続教育に参加する。					

< 専門的教員に対して、追加的に >

		1	2	3	4	5
8	特別な役割 [***]					
8.1	専門的職能 (Kompetenz)					
8.1.1	彼によって代表される授業科目群を含めた領域で、専門教授法につき知識をもつ、					
	<ul style="list-style-type: none"> ・それぞれの課題領域で専門的な内容で正確かつ協力的な授業計画を確実にする、 ・中核カリキュラムないし枠組授業計画を基礎に、学校独自のカリキュラムの作成に携わる、 ・課題領域の授業で、方法論的な能力の伝達およびメディアの使用を確実にする、 ・生徒の成績評価の比較を可能にする、 ・専門学術上、専門教育教授法上および専門方法上のテーマ設定に関して専門研究会の様子を定期的に情報提供する、 					
8.1.2	与えられた課題領域で管理的課題を正確に処理する、					
	<ul style="list-style-type: none"> ・専門委員会を定期的に適時に招集する、 ・決定の結果 (例、調達提案、評価基準、教育学的な提案) を迅速に実行する、 					
8.1.3	学校プログラムの策定・実施の領域で					
	<ul style="list-style-type: none"> ・学校プログラム展開を与えられた指導的役割にふさわしく推進する、 ・学校プログラム作業への参加を同僚に動機づける、 ・学校プログラム作業を手続きに沿って効率的に進める、 ・関係する文献を調べ、定期的に対応する継続教育 (研修) に参加する、 					
8.1.4	質管理の分野で					
	<ul style="list-style-type: none"> ・課題領域で学校プログラムに関する校内評価の実施を担当する、 ・外部評価の実施をサポートする、 ・比較する作業の定期的な実施をリードし確実にする、 ・標準的なテストを行う、 ・保護者、生徒および教員の間で質保証 (Qualitätssicherung) の受け入れへ向けて積極的にかかわる、 ・専門分野で相互の授業聴講を促進する、 					
8.1.5	授業の評価にあたり、					
	<ul style="list-style-type: none"> ・教員の授業を、授業学 (Unterrichtswissenschaft) の知見を考慮して正確に分析・評価する、 ・授業の計画、実施および分析につき、教員と定期的に相談する、 ・評価および相談につき教員に受け容れられている、 					
8.2	社会的コンピテンシー統合能力、批判および紛争解決能力					
	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な関心・利害を明確に考慮できる、 ・異なった意見をまとめることができる、 ・同僚としての協力をリードし促す、 ・異なる意見に敬意を払い、しかし、共通の目標を見失わない、 ・自分の意見および行動を振り返ることができる、 ・批判を事実に基づいて (sachlich) 根拠づけて述べる、 ・自分の誤りを認めて自分の行動を修正できる、 					

		1	2	3	4	5
8.3	指導的能力					
8.3.1	目標および結果への指向性					
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個々の決定選択肢の成り行きを認識し慎重に考慮する, ・ 目標および具体的な申し合わせを合意する, ・ 説得的な主張をともって自分の立場を述べる, 					
8.3.2	刷新能力					
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学校内の議論に新しい知見とアイデアを提供する, ・ 改善提案をする, ・ 自分が担当する分野にかかわる問題状況につき, 新しい展開を定期的に情報提供する, ・ 関係する継続教育に定期的に参加する, 					
8.4	忍耐力 (Belastbarkeit)					
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 時間的な切迫のもとでも大局を見失わない, ・ 安定して前向きであり業績の波がない, ・ 批判にさらされる状況でも冷静に判断する, ・ プレッシャーがかかるなかでも優先順位を定めることができる, ・ 時間管理の戦略をもっている。 					

Ⅳ 勤務評価の他の内容

Ⅴ 業績評価

a) 全体的評価の根拠

b) 数字による評価

Ⅵ 能力評価 (Befähigungseinschätzung)

能力に関する記述は、要求プロフィールを上回り、仕事上の活用および職業上の発展にとって重要な提示された能力 (Fähigkeit) および知識を含む。(例、臨時代行の役職担当、校外の機関との連携)

評価者氏名, 職位	場所, 日付, 評価者署名

VII 開示

この評価の写しは私に** (日時) に手渡されました。

評価者はこの評価を** (日時) 私に説明しました。

相談懇談 (Beratungsgespräch) は評価の前年の** (日時) 行われました。

VIII 閲覧 (Kenntnisnahme)

前記VIIを考慮のうえで私はこの評価を閲覧しました。

場所, 日付	署名による被評価者の閲覧

IX 重度障害者において協力した場合

(氏名, 日付)

X 女性代表委員 (Frauenvertretung) の関与 (州平等取扱法17条2項)

(氏名, 日付)

XI 公務員代表の関与

(氏名, 日付)

＜補足 社公募例＞

（社内公募例につき、ほかに久本・竹内45－52頁、藤内2015b・163頁に紹介がある。社内公募に関する事業所協定例につき、藤内1996・120－125頁。）

38 社内公募例（ブレーメン貯蓄銀行）

組織単位：全社規模・リスク管理	
職務の特徴付け：市場価格リスク管理－専門係員（Sachbearbeiter）	
職務評価：協約賃金等級 9	
<p>職務記述の特徴</p> <p>職務の目的： ブレーメン貯蓄銀行の取締役会および管理職の決定にとって重要な情報を用意する 目的で、リスク状態に関する報告制度を含む、リスク管理過程の支援。</p> <p>主要課題： <ul style="list-style-type: none"> 市場価格リスクおよび支払能力リスクのリスク展開に関する定期的な報告の支援、 ならびに取締役会および管理職の状況にあった操縦基盤および決定基盤を確実にする ためのリスク展開の分析およびコメントへの協力、 ストレス・テストの実施および結果の情報交換・意思疎通（Kommunizieren）、 リスクを担う能力の定期的調査の実施、 取締役会の状況に応じた決定の基盤を確保するため、短期的中期的な計画（経済計画） のためのリスク計画推進の支援、 職業訓練および操縦手段の最大化のためのプロジェクトへの協力、 営業政策上の決定を支えるため、不定期の報告および分析を行う、 課題領域に関係する作業指示を決めて世話をする、 </p>	
<p>＜応募者の資格要件＞</p> <ul style="list-style-type: none"> 銀行・貯蓄銀行経営士、同格の資格、または担当課題に対応する職業的な展開、 市場価格リスクおよび支払能力リスクのためのリスク管理の分野での十分な専門的 能力および方法的能力（Methodenkompetenz 何が望ましい方法であるかを判断する 能力） 分析的思考、判断力および構造化された（strukturiert）作業方法 交渉技術、説得能力ならびに十分な文書および口頭での表現力。 	
2013年8月12日揭示、応募締切8月20日（募集期間8日間）	
日付 12.08.2013	担当

39 社内公募例（アラーク保険）：協力者を通じた販売における専門係員責任者
（Sachbearbeiter Direktion）

＜担当課題＞

- ・仲介業者および多様な代理人の世話

- 仲介手数料約束および仲介合意の作成
- 補足 (Nachträgen) の作成
- 販売協力者との文書やりとりおよび書類作成
- 特別報酬・売掛金 (Guthaben)・取消予約の方法による計算および支払
- 合意の終了
- 取引残高管理
- 管理
- 返済協定を行うこと
- プロジェクトにおける協力

<応募する資格・条件>

- 保険および金融の商人資格または相当する専門教育
- 仲介業の職業経験
- 高い理解力
- 独立した仕事遂行
- 高度のサービス姿勢および忍耐力
- 主体的な関わり (Engagement) および柔軟性
- 良好な対人能力 (Kontaktfähigkeit)
- 電話対応能力
- 数字との良好な付き合い
- 交渉技術

40 社内公募例 (アラーク保険) ②: 記録係の部門担当者

<主たる担当課題>

- 国際的な引き受け (Underwriting) 照会の評価
- 国際的な引き受け (Zeichnung) 指針の管理
- 採算性分析の実施
- そのために必要な実際上の方法および手続きの検討, 適用およびさらなる開発
- 実際上の見積もりデータバンクの管理
- 料金・費用の見積もり

<応募する資格・要件>

- 数学または経済数学の大学課程修了, できれば保険数学または統計学を主専攻として
ていることが望ましい。
- DAV の記録係
- 保険業での経験
- 率先性と独立した仕事遂行
- 高度の柔軟性, 忍耐力およびチーム力
- ドイツ語および英語でとても良好に会話できること。

41 社内採用募集に関するモデル事業所協定 (Institut für Bildung, Beratung und Sozialmanagement=ibbsから入手)

1 条 (目的)

社内公募は、従業員に、その能力、素質 (Neigung) および職業イメージに応じて、企業内におけるキャリアおよび昇進の可能性をもつことを可能にするものとする。それは人事政策上の原則に則って行われる。事業所内の昇進は外部からの応募に優先する。

2 条 (適用範囲)

新たに置かれる職務および補充の必要がある場合は通常、外部の求人募集 (Suchanzeigen) と並んで黒板に掲示・募集される。ただし、つぎの場合を除く。

- (1) 事業所組織法5条にもとづく管理的職員のポスト。ただし、次に低い賃金グループを直接に上回って格付けされる場合を除く。
- (2) 事業所内に明らかに適任者がいない専門職および管理職、
- (3) 最下位の賃金グループにある職務の補充および新規採用、
- (4) 資格を有する応募者が同一部門にいる場合、
- (5) 従業員代表に周知されている中期的な人員計画で、すでに適任の応募者が選考されている場合、
- (6) そのポストが、専門教育修了後の職業訓練生、兵役、産休 (Mutterschutz)、または育児休業終了後の従業員、もしくは従事する職務が喪失する従業員によって補充される場合。

募集公募は、特別な場合には、回覧板、Eメールおよび職場新聞への掲載等によっても行われる。

3 条 (募集公募の例外)

適任者が自ら応募してくる場合、短期雇用の故に事業所内募集により手間と時間をかけるほどの必要がない場合、ならびに特別に急ぐ事情があり、かつ、事業所内に適任者が見込めない蓋然性が高い場合には、従業員代表に連絡し同意を得たうえで、募集公募は行われない。

4 条 (募集の様式および内容)

- (1) 短い見出し
- (2) 職務記述
- (3) パートタイム勤務である場合には、その旨を示すこと
- (4) 配属部署
- (5) 適用される賃金等級または協約適用外職員部門
- (6) 専門的および個人的な資格・要件
- (7) 雇用期間
- (8) 応募の様式および提出先
- (9) 応募締切
- (10) 提出書類

5条（募集期間）

募集は告示から10日で締め切られる。急ぐ場合にはそれは短縮される。期限付きで従事される職務の職務価値（Arbeitswert）が、およそ募集されたポスト（Stelle）および20%以内でそれを上回る場合には、有期雇用者には募集の写しが渡される。職務価値は、格付けまたは双方から比較されるべき職務の固定賃金のいずれかである。フルタイム勤務を希望することが表明されているパートタイマー、またはパートタイム勤務への転換を希望するフルタイマーに関しても同様に扱う。

6条（必要条件）

事業所内募集の必要条件は人事部におかれている：最低勤続年数1年および同じく1年間の企業内での中断のない勤務を必要とする。ただし、後者の条件は送り出し部署の同意があれば短縮することができる。

7条（秘密）

応募者がそれを明示して放棄しないかぎり、応募は人事部から内密に取り扱われる。希望があれば、応募に関する連絡は個人宛に行われる。応募者が受け入れ部署から受け入れられる場合に初めて送り出す部署に知らされる。なお、採用されない場合は、それは行われない。

8条（選考基準）

選考はもっぱら応募者の専門的資格および個人的適性にもとづく。外部からの応募と内部からの応募はまとめて扱われ、同じ条件の場合には内部応募者が優先される。

9条（異動）

異動（Versetzung）は、遅くとも異動する労働者が解約告知により退くであろう時期に行われる。受け入れ部署はその時期を遅らせることに同意することができる。

10条（連絡）

応募が通常の事務手続で認められ書面で確認された場合に初めて、応募の採否に関する応募者への連絡は拘束力をもって行われる。

11条（従業員代表への通知）

従業員代表は、新規採用の場合と同様に、着手されている事業所内の募集につき通知される。

12条（試用期間）

事業所内募集での応募者につき、空になったポスト（Arbeitsplatz）が試用期間経過まで埋められない、または専門的資格がかなり高い場合にのみ、試用期間を設定することが合意される。試用期間が満了する前に元の職務に戻ること（Rückversetzung）の請求権は、以前のポストがまだ埋められていない場合にのみ認められる。以前のポストに戻ることができない場合には、配置換えの請求は同格のポストについて認められる。これが収入の減少につながる場合には、労働者は相応する月々の調整支払を12カ月間支払われる。

13条（結び）

この事業所協定は署名により発効する。これは年末までに6カ月の期間をもって双方い

ずれからでも解約されうる。別の事業所協定に代替されるまで、協定は事後的効力を有する。

＜補足 人事選考指針例＞

42 エルンスト・フォン・ベルクマン病院の例

① 人事選考指針の応募者選考（従業員代表との共同決定済み）「個人的要件」の項（これはすべての人事選考に共通する）

1 忍耐力

- 落ち着いてバランスをとって対応する,
- 困難な状況下でも客観的に行動する,
- 圧力下でも労務提供能力を維持する,
- 落胆しない,

2 柔軟性

- 新しい状況にすぐに適応する,
- 新しいテーマに迅速に反応する,
- 自分の方法および行動スタイルを変化した状況に迅速に適応させる,
- 不明確な状況でも寛大であることができる,

3 コミュニケーション能力

- 自分から相手に近寄る,
- 複雑な状況をわかりやすく表現する,
- 主体的に参加して (engagiert), 納得がいくようにコミュニケーションする,
- 摩擦のない情報の流れになるように配慮する,
- 異なる対話相手に適合する,
- 部門の結果をコミュニケーションに役立つように分析する,

4 紛争解決能力

- 自分の意見をはっきりという,
- 異論を示すことができる,
- 相手の気持ちを理解できる (Einfühlungsvermögen 感情移入能力がある),
- 反対意見にすぐには従わない,
- 問題をオープンに語り, 他人と協力して解決を探る,
- 自分自身に対しても自己批判し, 建設的な解決を探る,

5 創造性, 未来志向性および戦略的な思考

- ビジョンを確信して語ることができる,
- 戦略的な行動方法を発展させることができる,
- 創造的な提案をする勇気がある,
- 関連性および相互作用を認識している,

- 未来志向的に発想し、チャンスを確認する、
- 6 人柄 (Persönlichkeit)
 - 自己意識を発散する (ausstrahlen),
 - 楽天主義を発散する,
 - 確実に誠意をもって、かつオープンに行動する,
 - 適切な自己評価と自己批判をする能力がある,
- 7 プロセス・コンピテンシー
 - 状況を分析する
 - 社会的および資材調達面の (logistisch) プロセスの予測および具体化,
 - 領域横断的に相互に関連させて思考する,
 - 他の部門への影響および変化を予想する,
- 8 チーム力・同僚性
 - グループのなかに溶けこむ,
 - ほかの人の意見に耳を傾け、その考えを受け入れる,
 - 解決へ向けてグループとともに探る,
 - 自分の見解に固執しない,
 - 妥協する用意がある,
 - チーム決定を受け入れ、それを一緒に担う用意がある,
 - グループを制圧しない,
- 9 交渉力・討論能力
 - 労働者、経営側、企業全体および従業員代表の利益を考慮する,
 - 主張を的確に表明できる,
 - 相手方との良好な関係を築ける,
 - 異論に対して内容的にうまく対応できる,
 - 良好な交渉結果を目指す,
- 10 組織化能力
 - 自分自身および自分の仕事を組織することができる (組織化能力),
 - 予定した課題をふさわしく片付ける (実行力)。

② 募集職種ごとの応募者選考指針①<職位：詰め所長の事例>

以下の各指標とその配点で、4段階で評価する。

- (1) 専門知識 (職業的資格、最終学歴 (Abschlüsse)、専門的な質問に対する答え (内容的に)、問題設定への接近方法 (言い換え、所要時間)) 20%
- (2) 知的な能力 (例、理解力、創造性) 15%
- (3) 管理経験 (組織化、勤務所計画策定、材料・資材計画) 10%
- (4) 指導経験 (従業員指導、教育学的な知見、労働法上の知識) 11%
- (5) 自己表現 (個人的な経歴のプレゼンテーション方法) 5%

- (6) 応募者の質問（質問の種類、質問方法）5%
 - (7) 応募者の準備（専門的、職務に関連して、企業に関連して、一般に）3%
- ③ 募集職種ごとの応募者選考指針②<職位：介護職センター長の事例>
以下4つの指標と配点で4段階で採点される。
- (1) 動機付け（応募への異動理由、課題への関心、目標設定）11%
 - (2) コミュニケーション（表現方法、話し方、身振り）5%
 - (3) 行動4%
 - (4) 社会的コンピテンシー（コンタクト能力、協力能力、独立性、忍耐力）11%
 - (5) そのほかの決定に影響を及ぼす指標：プラス面、マイナス面

【参考文献】

- Ehlscheid et al: Christoph Ehlscheid/Hartmut Meine/Kay Ohl (Hrsg.), Handbuch Arbeit · Entgelt · Leistung, 4. Aufl., 2006,
- Fischer, Harald (2010): Vorrang Tarifvertrag, in: Sterkel, Gabriele/Ganser, Petra/Wiedemuth, Jörg (Hrsg.) (2010): Leistungs politik: neu denken, S.206-216
- Hessen Verwaltungsschulbund: Leistungsanreize im öffentlichen Dienst, S.72-76
- Zander, Ernst/Knebel, Heinz (1993): Praxis der Leistungsbeurteilung
- 岩佐卓也 (2015)『現代ドイツの労働協約』法律文化社
- 緒方桂子 (1999)「ドイツにおける成績加給制度と法的規整の構造」季刊労働法190・191号
- 藤内1994: 藤内和公「ドイツにおける人事考課制度調査結果」岡法（岡山大学法学会雑誌）44巻2号
- 藤内1996: 藤内和公「ドイツにおける労使協定等の実例・上」岡法46巻1号121-195頁
- 藤内2005 a: 藤内和公「ドイツにおける従業員代表の最近の実情」岡法54巻3号35-139頁
- 藤内2005 b: 藤内和公「ドイツにおける労働条件規制の交錯」岡法54巻4号31-154頁
- 藤内2015: 藤内和公「ドイツ・公務員の人事評価」岡法65巻2号1-163頁
- 久本・竹内: 労働政策研究・研修機構編・久本憲夫・竹内治彦『ドイツ企業の賃金と人材育成』（日本労働研究機構, 1998年）
- 皆川宏之 (2007)「ドイツにおける目標合意制度の諸問題」千葉大学法学論集22巻1号

〔付記〕ここに紹介した人事評価事例のまとめは、藤内「ドイツ民間企業における人事評価」岡法66巻1号掲載を参照。